

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MARKETING**

**ROGER ARAUJO**

**ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA  
FABRICANTE DE SOFTWARE DE CRM.**

**CURITIBA**  
**AGOSTO/2014**

**ROGER ARAUJO**

**ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA  
EMPRESA FABRICANTE DE SOFTWARE DE CRM.**

**Projeto apresentado como requisito para  
conclusão do MBA em Marketing.  
UFPR-CEPPAD**

**Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha**

**CURITIBA**

**AGOSTO/2014**

Dedico este projeto de  
vida aos meus 3 filhos e minha esposa pela  
paciência e dedicação conjunta.

## **AGRADECIMENTOS**

Á minha esposa pela dedicação e ao meus 3 filhos pela paciência que contribuíram para mais este passo em minha vida. Aproveito também para agradecer ao professor Cleverson que topou este desafio de me orientar em apenas 1 semestre.

## SUMÁRIO

<b>1 APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 OBJETIVOS .....</b>	<b>8</b>
1.1.1 Objetivo geral .....	8
1.1.2 Objetivo específico .....	8
<b>1.2 Justificativa .....</b>	<b>8</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Planejamento .....</b>	<b>9</b>
2.1.1 Princípios gerais e específicos do planejamento.....	10
2.1.1.1 Princípios gerais do planejamento .....	10
2.1.1.2 Princípios específicos do planejamento .....	13
<b>2.2 Estratégia .....</b>	<b>14</b>
2.2.1 Classificação das estratégias .....	17
<b>2.3 Planejamento estratégico .....</b>	<b>19</b>
2.3.1 Conceitos de planejamento estratégico.....	20
2.3.2 Tipos de planejamento.....	21
<b>2.4 Análise SWOT .....</b>	<b>25</b>
<b>2.5 Metodologias de planejamento estratégico .....</b>	<b>27</b>
2.5.1 Modelo de Oliveira.....	29
2.5.2 Modelo de Ackoff .....	31
2.5.3 Modelo de Fishman e Almeida .....	32
2.5.4 Metodologia de Certo & Peter .....	35
<b>4 COLETA DE DADOS.....</b>	<b>38</b>
<b>4.1 A EMPRESA .....</b>	<b>39</b>
4.1.1 Missão .....	39
4.1.2 Visão.....	40
4.1.3 Valores .....	41
4.1.4 Principais produtos e serviços.....	41
4.1.5 Diretoria executiva.....	42
4.1.6 Modelo de negócio da organização (Canvas) .....	43

4.2	Descrição/análise do ambiente de marketing .....	45
4.2.1	Análise ambiental.....	45
4.2.2	Macro ambiente (Externo) .....	46
4.2.3	Micro ambiente (Interno) .....	47
4.3	Definição da segmentação de mercado e posicionamento .....	51
4.4	Posicionamento .....	53
4.5	Detalhamento dos 4Ps .....	54
4.5.1	Produto .....	54
4.5.2	Preço .....	54
4.5.3	Praça ou ponto de distribuição.....	54
4.5.4	Promoção comunicação.....	55
7.	Objetivos estratégicos, estratégias, metas e plano de ação.....	60
7.1	Objetivos estratégicos .....	60
7.2	Estratégias .....	61
7.3	Metas .....	62
8	PLANO DE AÇÃO .....	64
9	MONITORAMENTO.....	72
9.1	Formulação dos indicadores de desempenho.....	72
10	CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO CONTÍNUA.....	75
11	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	76
	REFERÊNCIAS .....	77

## **1 APRESENTAÇÃO**

Este documento tem por objetivo apresentar o planejamento estratégico da isoEnterprise. Para tanto, o trabalho foi dividido conforme:

Na introdução, são apresentadas as etapas e a estrutura adotada para a realização do planejamento estratégico.

São apresentados os valores organizacionais que foram definidos para a empresa, os principais produtos e serviços oferecidos ao mercado e os principais membros do comitê executivo envolvidos com a realização do planejamento estratégico.

Foram apresentadas a metodologia e as principais questões relativas ao macro ambiente (externo) e micro ambiente (interno) da empresa. Dessa análise, são apresentadas as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e as fraquezas existentes, permitindo a visualização do posicionamento estratégico da isoEnterprise.

Decorrente da análise ambiental e apresentação da definição de todos os objetivos estratégicos, das estratégias que serão adotadas, das metas que serão buscadas no ano de 2014 e 2015 e do Plano de Ações necessários para implantação.

Constam os tópicos necessários para o monitoramento do planejamento estratégico, tais como formulação dos indicadores de desempenho e os critérios para avaliação contínua.

Para finalizar o planejamento estratégico, apresenta as considerações finais, alertando no sentido de que o planejamento é uma ferramenta de gestão que necessita de atenção na sua implantação e no seu acompanhamento. A disciplina na realização dessas tarefas resultará em obtenção de informações para avaliação do rumo da organização e posteriormente na revisão periódica do próprio planejamento estratégico.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo geral**

Elaborar para a isoEnterprise, uma empresa de desenvolvimento de software de Curitiba, um planejamento estratégico de marketing.

### **1.1.2 Objetivo específico**

- Definir missão, visão e valores.
- Levantar os principais produtos e serviços
- Elaborar o modelo de negócio da organização (CANVAS)
- Análise do ambiente (Macro e Micro ambiente)
- Análise SWOT da empresa
- Desenvolver as estratégias de marketing

## **1.2 Justificativa**

O Planejamento estratégico é um instrumento gerencial que possibilita estabelecer um direcionamento a ser buscado pela organização, com objetivo de se obter uma “otimização” na relação entre a empresa e seu ambiente. Sua essência é baseada na formulação de objetivos estratégicos para a seleção de planos de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à organização e a sua evolução esperada.



## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo serão apresentados os conceitos de planejamento e estratégia para a formação do planejamento estratégico.

### **2.1 Planejamento**

Nas últimas décadas o planejamento tem sido um dos temas mais discutidos e propagados nas organizações, tornando-se necessário para a continuidade da sequência de trabalho da mesma. Com a grande diversificação do mercado cada vez mais empresas vêm na formulação do planejamento à melhor maneira de coordenar suas ações, manter sua posição em seu setor de atuação, crescer e expandir seus negócios.

Para Stoner (1995) o planejamento possui dois aspectos básicos vitais para qualquer organização, sendo estes a determinação dos objetivos da organização e a escolha dos meios para alcançar esses objetivos. Na determinação dos objetivos é importante definir o que a empresa pretende alcançar com o planejamento e na escolha dos meios é definido de que maneira e o que será necessário para que os objetivos sejam alcançados.

Oliveira (2001) ainda diz que o planejamento é um processo de pensamento contínuo sobre o futuro, um processo que envolve um modo de pensar, que por sua vez envolve indagações, que ocasionam questionamentos sobre o que fazer.

Em seu livro Planejamento Empresarial Ackoff (1979) resume seu pensamento sobre planejamento da seguinte forma:

[...] planejamento é um processo que envolve tomada e avaliação de cada decisão de um conjunto de decisões inter-relacionadas, antes que seja necessário agir, numa situação na qual se acredita que, a menos que se faça alguma coisa, um estado futuro desejado não dever ocorrer e que, se tomar as atitudes apropriadas, pode-se aumentar as probabilidades de um resultado favorável, (ACKOFF 1979, p.3).

Planejamento é um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados e que não deverão ocorrer a menos que alguma coisa seja feita.

Kotler e Armstrong (apud Terence, 2002, p.10) defendem que o planejamento proporciona muitos benefícios para as organizações, tais como:

- Encorajá-las a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as interações entre os seus executivos;
- Obrigá-las a definir melhor seus objetivos e suas políticas;
- Fazê-las obter e aplicar os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos;
- Fazer com que os seus membros realizem as atividades consistentes em relação aos objetivos e procedimentos escolhidos;
- Proporcionar padrões de desempenho mais fáceis de controlar;
- Adotar ações corretivas caso o resultado de sua ação não seja satisfatório.

Em resumo planejar é o mesmo que desenvolver técnicas através das quais serão possíveis atingir objetivos e alcançar metas organizacionais, instruindo ações a serem realizadas, decisões antecipadas do que deve ser feito. O planejamento também é capaz de preparar a empresa para as mudanças constantes do ambiente, adequando-se para que os objetivos e metas estabelecida possam ser alcançadas.

## **2.1.1 Princípios gerais e específicos do planejamento**

Oliveira (2001) fala da importância do respeito aos princípios do planejamento em uma empresa para que sua operacionalização ocorra com sucesso. Esses princípios podem ser separados em gerais e específicos.

### **2.1.1.1 Princípios gerais do planejamento**

Os executivos devem estar atentos para quatro princípios gerais, sendo eles:

- O princípio da contribuição aos objetivos, Neste princípio o

planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa. No processo de planejamento devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles.

- O princípio da precedência do planejamento. Corresponde a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle). Na realidade é difícil separar e sequenciar as funções administrativas, mas pode-se considerar que, de maneira geral, o planejamento “do que é e como vai ser feito” aparece na ponta do processo. Como consequência, o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo.
- O princípio da maior penetração e abrangência O planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa (figura 1). As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções, avaliação; na tecnologia pode ser apresentada pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos; e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instituições.

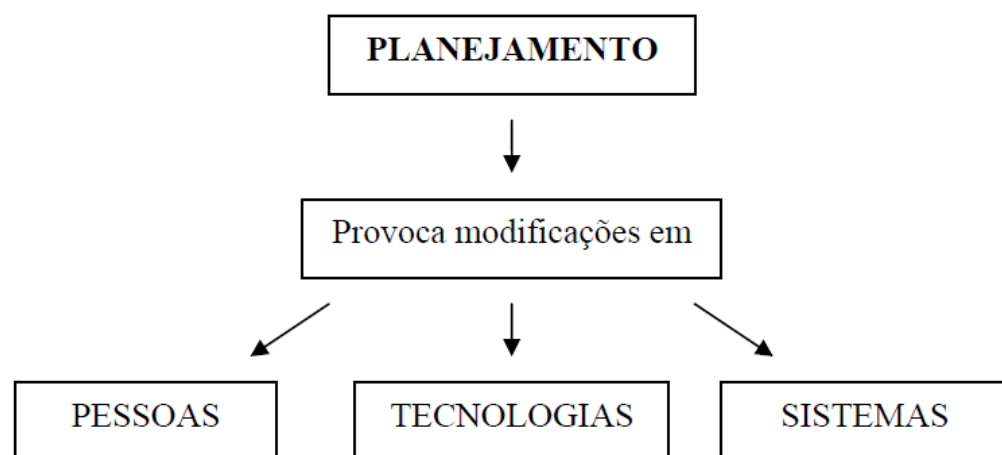


Figura 1 - Algumas modificações provocadas pelo planejamento

Fonte: (Oliveira, 2001, p. 54)

- Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade

O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências. Através desses aspectos, o planejamento procura proporcionar a empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade.

**Eficiência é:**

- Fazer as coisas de maneira adequada;
- Resolver problemas;
- Salvar os recursos aplicados;
- Cumprir o seu dever;
- Reduzir os custos.

**Eficácia é:**

- Fazer as coisas certas;
- Produzir alternativas criativas;
- Maximizar a utilização de recursos;
- Obter resultados;
- Aumentar o lucro.

**Efetividade é:**

- Manter-se no ambiente;
- Apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo.

A efetividade representa a capacidade da empresa em coordenar constantemente, no tempo, esforços e energias, tendo em vista o alcance dos resultados globais e a manutenção da empresa no ambiente. Portanto, para que a empresa seja efetiva, é necessário que ela também seja eficiente e eficaz. É

importante salientar que a eficiência, eficácia e a efetividade são algumas das principais medidas para avaliar uma boa administração, pois normalmente os recursos com os quais o administrador trabalha são escassos e limitados.

A efetividade de uma empresa depende basicamente de dois aspectos:

- De sua capacidade de identificar as oportunidades e necessidades do ambiente;
- E de sua flexibilidade e adaptabilidade, visando usufruir dessas oportunidades e atender às necessidades identificadas no ambiente.

#### **2.1.1.2 Princípios específicos do planejamento**

Segundo Ackoff citado por Ferreira (2007) existem quatro princípios de planejamentos que podem ser considerados como específicos:

**Planejamento participativo:** o principal benefício do planejamento não é o seu produto, ou seja, o plano, mas o processo envolvido. Nesse sentido, o papel do responsável em planejar não é simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa e deve ser realizado pelas áreas pertinentes ao processo.

**Planejamento coordenado:** todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependente, depois nenhuma parte ou aspectos de uma empresa pode ser planejado eficientemente, se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto.

**Planejamento integrado:** os vários escalões de uma empresa devem ter seus planejamentos integrados. Nas empresas voltadas para ambiente, nas quais os objetivos empresariais dominam os dos seus membros, geralmente os objetivos são escolhidos de “cima para baixo” e os meios para atingi-los “de baixo para cima”, sendo este fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função primária é servir aos seus membros.

**Planejamento permanente:** essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo. É

necessário que o planejamento seja sempre revisto e adaptado a nova necessidade do ambiente.

## **2.2 Estratégia**

A palavra estratégia deriva do grego *strategos*, que na Grécia antiga significava aquilo que o general sabe fazer, seu uso data de 500 anos a.c e com o tempo seu significado foi evoluindo passando a incluir habilidades gerenciais além de militares.

Sun-tzu há 2500 anos escrevia um dos mais lidos livros até hoje em todo o mundo, a Arte da Guerra, um conjunto de estratégias e táticas de lideranças que permanecerão vivas e foram convertidas em ideais para sobrevivência no mercado competitivo. Segundo alguns estudiosos, Napoleão Bonaparte, um dos maiores estrategistas da história, baseou-se nas ideias de Sun-tzu para comandar suas tropas ao quase domínio total da Europa durante o início do século XIX.

Os inimigos idealizados por Sun-Tzu passam a ser na “guerra empresarial” a atual concorrência, e fazendo uma analogia de seus pensamentos, eles trazem em essência a análise dos pontos fortes e fracos da organização, as dificuldades a serem superadas e conhecimento do mercado através de pesquisas. Ele escreve em seu livro: “se você se conhece e ao inimigo, não precisa temer o resultado de uma centena de combates”, (SUN-TZU, 2002, p. 45)

Ainda no contexto histórico, o pensamento estratégico na conjuntura política e econômica ganhou força e cuidados especiais no final do século XVIII com a Revolução Industrial. Neste período a administração passou por profundas modificações fruto das transformações ocorridas nas indústrias que deixavam a produção artesanal para entrar em um sistema de produção em grande escala. As principais características deste período são o desenvolvimento das técnicas de produção através de maquinários, utilização de energia na geração de força, melhoria nos meios de comunicação e transporte, alto desenvolvimento tecnológico e estabelecimento do capitalismo como sistema econômico de maior influência no mundo.

Com a grande diversificação do mercado, cada vez mais empresas veem

na formulação da estratégia a melhor maneira de coordenar suas ações, manter sua posição em seu setor de atuação, crescer e expandir seus negócios.

A partir da revolução industrial, muitos trabalhos vêm sendo desenvolvidos no intuito de desmistificar o conceito de estratégia que Mintzberg e Quin (2001) definem da seguinte maneira:

É o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências internas e relativas, mudanças antecipadas no ambiente e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes (MINTZBERG e QUIN, 2001, p. 20).

Para Ansoff (1977) estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.

Estratégias são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento, (PORTER, 1999).

Na visão de Oliveira (1997), as estratégias são meios de relacionar a organização ao seu ambiente, que se apresenta em constante mutação, de modo a alcançar a maximização de seus resultados.

Para Matos (1993), a estratégia de uma empresa se identifica com a própria razão da existência da mesma; são os valores que representam a filosofia da empresa, definem seus objetivos, transformam os mesmos em diretrizes.

Diante das diversas definições sobre o que é a estratégia, Mintzberg et. al. (2000) fala que talvez não haja uma simples definição do que seria a estratégia, mas existem algumas áreas gerais de concordância a respeito de sua natureza, que são as seguintes:

- Diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente;

- Afeta a organização como um todo;
- Implica questões de conteúdo e de processo;
- Existem em níveis diferentes da organização;
- Envolvem vários aspectos conceituais e analíticos.

O mesmo autor ainda uniu as mais variadas definições sobre estratégia e as agrupou da seguinte maneira:

- Estratégia é planejamento - é o sinônimo mais comum, ao lado de direção, guia, modo de ação futura, entre outros;
- Estratégia é modelo - é um padrão que permite manter a coerência ao longo do tempo;
- Estratégia é posicionamento - é o lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercados;
- Estratégia é perspectiva - é o meio fundamental para a execução de tarefas;
- Estratégia é armadilha - é uma manobra específica, destinada a abalar um concorrente.

Para Sawyer (apud NEVES, 1999, p.21), “nos negócios, estratégia é a arte ou ciência de usar recursos disponíveis e recém-criados com a máxima eficácia para se moverem em direção aos objetivos do negócio”.

Segundo Porter (1999) a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição. A estratégia configura-se assim como o principal meio de sobrevivência em um mercado competitivo sendo determinante nos bons ou maus desempenhos de uma empresa.

Diante das definições dadas pelos autores é possível afirmar que estratégia seria um guia pelo qual se pode orientar o comportamento das empresas, no intuito de que as mesmas alcancem seus objetivos pré-estabelecidos. Seria



também um mapa no qual se é dado às direções e posicionamento da empresa em seu ambiente, seus recursos disponíveis e a melhor maneira de otimizá-los.

Na construção civil a elaboração de estratégias pode se tornar fundamental na tomada de decisões. Em seu processo de criação a estratégia solicita da empresa um estudo detalhado do ambiente ao seu redor, quais as oportunidades e ameaças presentes, e isto pode auxiliar a uma organização do setor a determinar em quais negócios investir, que tipo de cliente conquistar ou até mesmo quais tecnologias a usar para se obter um melhor retorno financeiro.

### **2.2.1 Classificação das estratégias**

Certo e Peter (1993) e Thompson Jr e Strickland III (2000) citado por Terence (2002, p.15) dizem que as estratégias empresariais podem ser classificadas em níveis mostradas nos parágrafos seguintes.

**Estratégia Corporativa** – definem-se estratégias corporativas como aquelas voltadas para empresas diversificadas, possibilitando um maior desempenho nas áreas em que a empresa se diversificou. São responsáveis pela orientação e condução da corporação no ambiente global, econômico, social e político. A realização desta forma de estratégia é de responsabilidade dos mais altos níveis de administração em uma empresa.

**Estratégia Organizacional** – a estratégia organizacional é a responsável pela mobilização de recursos necessários para o cumprimento dos objetivos globais da empresa em longo prazo. Para isso, nesse nível de estratégia é estabelecido o grau de importância e prioridade dos diversos objetivos idealizados pela empresa. Para Terence (2002) este processo inclui atividades de seleção e desenvolvimento de estratégias gerais e, posteriormente, tomadas de decisões específicas a respeito do papel das diversas linhas de negócios da organização e da quantidade de recursos a serem alocados.

**Estratégia de Negócios** – é neste nível de estratégia que são tomadas as decisões que nortearão os negócios (ou setores) que compõem a empresa sendo que esta escolha deverá estar de acordo com a estratégia corporativa da organização. “A estratégia de negócio tem como objetivo visar um desempenho bem

sucedido em uma linha de negócio específica, bem como formar e ou reforçar uma posição competitiva de longo prazo, que produza uma vantagem competitiva para a empresa”, Marques (2005, p.43).

**Estratégias Funcionais** - as Estratégias Funcionais estão diretamente relacionadas às ações e planos gerenciais chaves dentro de departamentos ou unidade de negócios das empresas. Cada departamento ou unidade de negócio deverá ter uma estratégia funcional que conduzirá suas decisões de maneira coerente a estratégia da empresa. Este nível coloca em prática as condições funcionais exigidas pela estratégia corporativa constituindo-se, acima de tudo, como técnicas competitivas que se tornarão diferenciais para a empresa. Para Stoner (1995) as estratégias funcionais são mais detalhadas do que as estratégias organizacionais, e têm horizontes de tempo mais curto. Seu objetivo é triplo: comunicar metas de curto prazo, descrever as ações necessárias para alcançar estas metas, e criar um ambiente estimulante para o alcance das mesmas.

Segundo Slack et. al. (1997) as estratégias funcionais devem ser coerentes com a estratégia da empresa ou da unidade de negócios e devem dar suporte à obtenção e manutenção da vantagem competitiva desejada, além de integrar e planejar as interfaces existentes entre as varias áreas funcionais.

**Estratégia Operacional** – Para Johnson e Scholes (1999) apud Boaventura e Fischmann (2003) a estratégia operacional está relacionada à forma pela qual os componentes da organização, em termos de recursos, processos, pessoal e habilidades, efetivamente vão contribuir para direcionar a empresa para o caminho das estratégias da unidade de negócios e corporativa. “As estratégias operacionais estão relacionadas com iniciativas estratégicas e abordagens mais restritas ao gerenciamento de unidades operacionais-chave para o tratamento de tarefas operacionais diárias [...]” Terence (2002, p.17).

A seguir é demonstrada a ligação entre os níveis de estratégia e em que tipo de planejamento elas devem estar inseridas, figura 2.

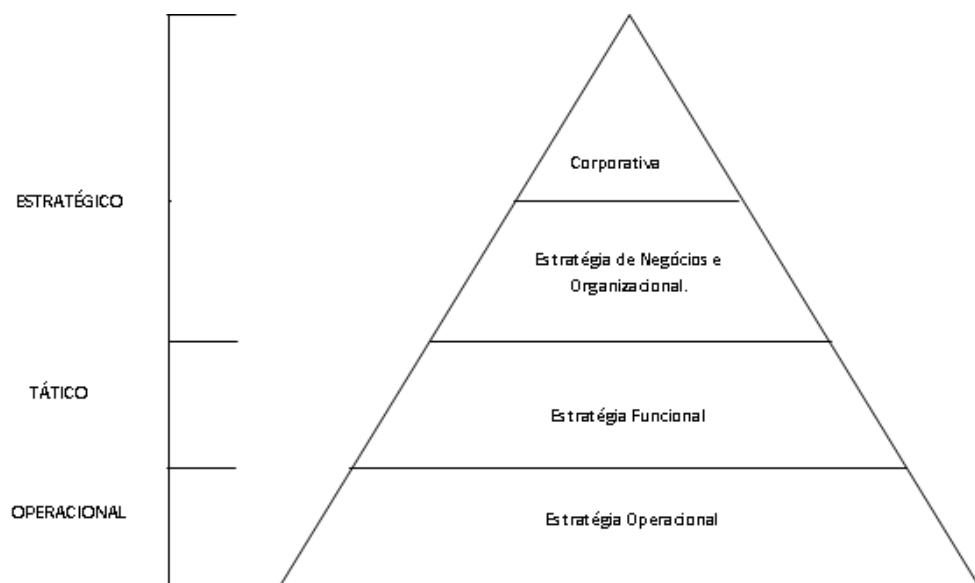


Figura 2 - Pirâmide de elaboração de estratégia

Fonte: (O autor)

O alinhamento destes níveis de estratégia permitirá o perfeito funcionamento da organização na busca pelo cumprimento de seus objetivos e missão.

### 2.3 Planejamento estratégico

As necessidades de curto, médio e longo prazo são fatores preponderantes em todas as organizações empresariais na qual o atendimento das mesmas exige medidas com diferentes características. Algumas dessas medidas podem ser adotadas de maneira emergenciais enquanto outras demandam um longo tempo para serem adotadas, justificando assim a necessidade de se elaborar um planejamento estratégico. É de suma importância analisar e identificar as necessidades futuras para que medidas que requerem um maior tempo sejam iniciadas com antecedência.

No Brasil já é comum ver algumas empresas discutirem as metodologias do planejamento estratégico, entretanto, ainda existem muitas dúvidas sobre o que vem a ser este planejamento e qual a melhor maneira de formulá-lo.

### 2.3.1 Conceitos de planejamento estratégico

Vista as definições de planejamento e estratégia veremos agora alguns conceitos sobre o planejamento estratégico.

Para entender a melhor definição de planejamento estratégico Ducker (1977) citado por Andreuzza (2008) define primeiramente o que não é planejamento estratégico. De acordo com ele:

- Planejamento estratégico não é uma caixa de mágicas nem um amontoado de técnicas – quantificar não é planejar;
- Não é previsão – ele se faz necessário por não se ter a capacidade de prever;
- Não opera com decisões futuras. Ele opera com o que há de futuro nas decisões presentes;
- Ele não é uma tentativa de eliminar o risco. É fundamental que os riscos assumidos sejam os riscos certos.

De acordo com Stoner (1995) planejamento estratégico é o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro. Esse modo leva a quem se envolve no processo pensar a melhor maneira de como alcançar os objetivos, através de questionamentos tais como: porque, como, de que maneira e quem.

O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente, KOTLER (1975). Seu objetivo desta forma é guiar os caminhos a ser seguido pela empresa através de uma análise dos fatores que possam influenciar em seu desenvolvimento e crescimento.

Para Tiffany e Peterson (1998), planejamento estratégico não é uma ciência que mostra o certo e o errado em relação ao futuro, mas sim uma ferramenta à organização, uma visão do futuro, aumentando a probabilidade da empresa

aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades

O Planejamento estratégico é um meio amplo e sistemático de preparar ações relativas à escolha de mercados e produtos adequados, tendo em vista uma situação saudável, em longo prazo, para a empresa, Scramim e Batalha (1997) citado por Terence (2002).

Segundo Oliveira (2001) toda empresa espera através do planejamento conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes, conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos, conhecer e usufruir as oportunidades externas, conhecer e evitar as ameaças externas.

Vasconcellos Filho (1982) define os objetivos de um planejamento estratégico como:

“O planejamento estratégico se volta para o alcance de resultados, através de um processo contínuo e sistêmico de antecipar mudanças futuras, tirando vantagens de oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização [...]” (VASCONCELOS FILHO, 1982, p. 25).

Conhecer a empresa no processo de elaboração de um planejamento é o primeiro passo para a determinação de uma estratégia eficaz, pois permite à administração estabelecer quais os pontos críticos da empresa estabelecendo de que maneira poderão sobressair seus pontos fortes e minimizar seus pontos fracos, além da investigação de como será possível a conversão de ameaças externas em vantagens competitivas.

### **2.3.2 Tipos de planejamento**

Oliveira (1991) alerta para a necessidade de que antes mesmo de conceituar o planejamento estratégico é necessário lembrar que na consideração dos grandes níveis hierárquicos, podem se distinguir três tipos de planejamento:

- Planejamento estratégico;
- Planejamento tático;

- Planejamento operacional.

De maneira genérica relacionam-se os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa “pirâmide organizacional” (Figura 3).

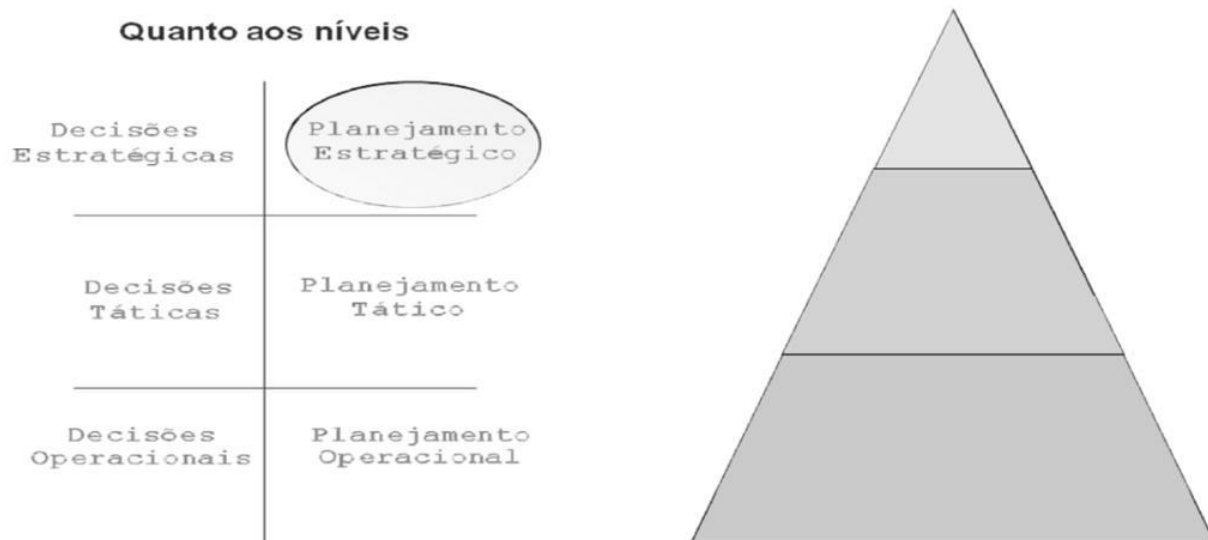


Figura 3 - Níveis de decisão e tipos de planejamento

Fonte: (Adaptado de Oliveira, 1997, p. 87)

De maneira sucinta, encontram-se abaixo as definições dos três principais tipos de planejamento.

**Planejamento Estratégico:** Segundo Bateman (1998) o nível estratégico compreende os altos executivos da organização, responsáveis pela definição dos objetivos e planos da empresa, e tomados de decisões quanto às questões de longo prazo da empresa, como: sua sobrevivência, crescimento e eficácia geral.

Neste planejamento são determinadas as decisões que orientarão a empresa na busca pelo cumprimento de metas, objetivos e competitividade, além de ficar a cargo deste também, o planejamento e a análise do ambiente interno e externo, gerenciamento e alocação de recursos e a visão de planejamento em longo prazo. Apesar de envolver o mais alto escalão das organizações é necessário que os outros níveis também participem permitindo assim a diminuição da resistência à implantação do plano.

**Planejamento Tático:** “O planejamento, no nível tático, é utilizado para traduzir os objetivos gerais e as estratégias da alta diretoria em objetivos e atividades mais específicos”, (BATEMAN, 1998, p.30).

É voltado para uma determinada área de resultados, embasado nos objetivos desenvolvidos no plano estratégico. O plano tático envolve os diversos departamentos de uma empresa, cada um com suas peculiaridades, buscando através de planejamento, a melhor maneira de contribuir para a realização da estratégia da empresa, figura 4.

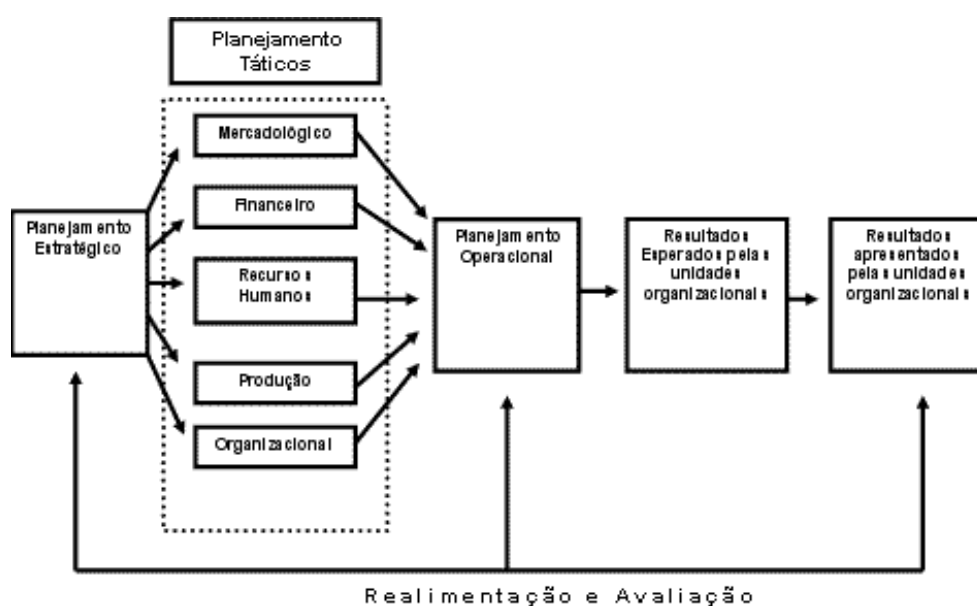


Figura 4 - Desenvolvimento de planejamentos táticos

Fonte: (Oliveira, 1997, p. 93)

**Planejamento Operacional:** Bateman (1998) define o planejamento operacional como um processo de menor amplitude, em que o foco é trabalhar junto aos funcionários não administrativos, implementando os planos específicos definidos no planejamento tático.

É voltado para o desenvolvimento dos planos de ações e operações necessárias para cumprimento da estratégia. É um planejamento em curto prazo que deve ser controlado com mais rigor através de planilhas e cronogramas com detalhes sobre os prazos estabelecidos, os produtos ou resultados finais esperados, os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação. O quadro 1

apresenta os níveis de planejamento e suas características.

PLANEJAMENTO	CONTEÚDO	EXTENSÃO DE TEMPO	AMPLITUDE
ESTRATÉGICO	GENÉRICO, SINTÉTICO, ABRANGENTE	LONGO PRAZO	ABORDA A EMPRESA COMO UMA TOTALIDADE
TÁTICO	MENOS GENÉRICO E MAIS DETALHADO	MÉDIO PRAZO	ABORDA CADA UNIDADE DE EMPRESA SEPARADAMENTE
OPERACIONAL	DETALHADO, ESPECÍFICO E ANALÍTICO	CURTO PRAZO	ABORDA CADA TAREFA OU OPERAÇÃO APENAS

Quadro 1 - Níveis de planejamento e características

Fonte: (Boff, 2003, p. 109)

Boff (2003) alerta a necessidade da integração entre os três níveis através de um ciclo (Figura 5) para que se tenha uma reflexão das ações, ou seja, as decisões do nível estratégico precisam da compreensão clara e planejamento coeso dos níveis táticos e operacionais. No nível operacional são desenvolvidas as ações que poderão determinar o sucesso ou fracasso do planejamento da organização, logo todos os envolvidos nesse nível devem estar cientes do objetivo que se deseja alcançar.



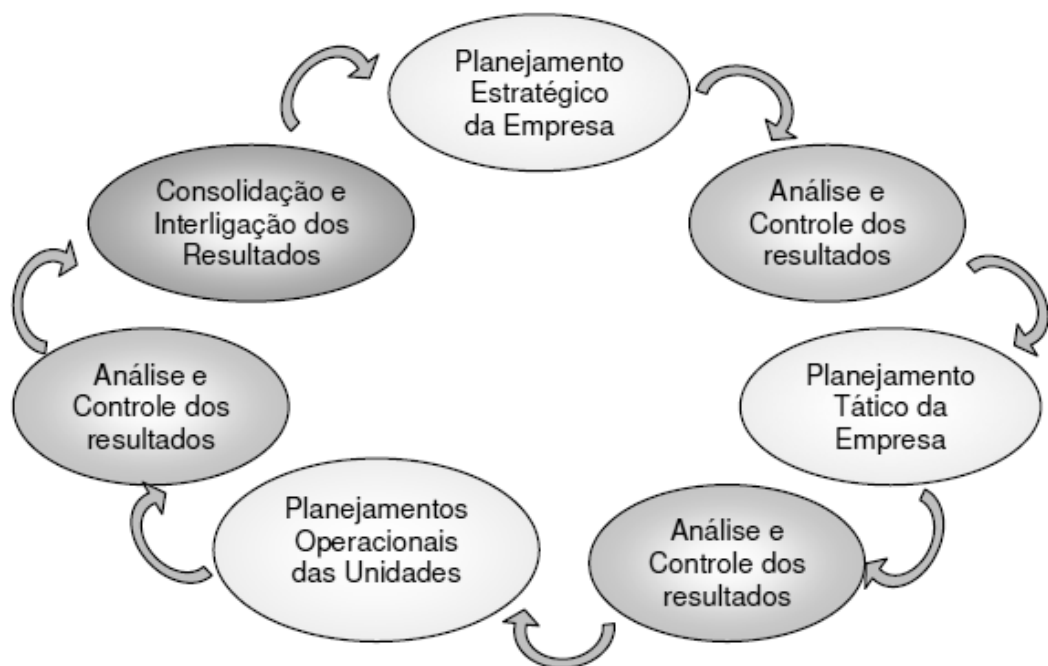


Figura 5 – Ciclo básico dos três tipos de planejamento

Fonte: (Prevedello, 2006, p. 156)

## 2.4 Análise SWOT

A análise SWOT é uma técnica que auxilia na elaboração de um planejamento estratégico para uma organização. Desenvolvida por Andrews em 1971, é bastante utilizada para verificação do ambiente a qual está inserido uma empresa, utilizando de quatro pontos importantes a ser analisado:

- Forças (Strenghts) – pontos fortes da empresa que a diferencia das demais, lhe atribuindo vantagens competitivas
- Fraquezas (Weakenesses) – pontos fracos da empresa que a coloca em posição de desvantagem no mercado.
- Oportunidades (Opportunities) – situações externas e não controláveis pela empresa que se visualizada adequadamente podem influenciar a empresa de maneira positiva.
- Ameaças (Threats) – situações externas e não controláveis pela

empresa que quando não identificadas e controladas a tempo podem influenciar de maneira negativa em seus resultados.

O principal objetivo da técnica SWOT é obter informação sobre o ambiente interno e externo, os quais se encontram inseridas as organizações, e de posse delas elaborar estratégias que visem manter pontos fortes, diminuir a intensidade de pontos fracos, utilizando as oportunidades a seu favor e reduzindo os riscos de ameaças.

Segundo Montana e Charnov (2005) essa abordagem utiliza a opinião dos executivos da organização para avaliar os pontos importantes do planejamento. Para tanto, são realizadas entrevistas com os executivos e as informações obtidas são agrupadas em uma matriz. Assim, considerarão que esses executivos têm um entendimento abrangente da organização no que se referem aos seus pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Os quatro pontos analisados são organizados em uma planilha divididos em quatro áreas como mostrado na figura 6.

Fatores externos	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de vagas observada na região</li> <li>- Aumento da fiscalização e reboques</li> <li>- Economia estável (compras:expansão)</li> <li>- Aumento dos casos de furto/roubo</li> <li>- Aumento do custo dos seguros</li> <li>- Desenvolvimento cultural do Centro</li> <li>- Organização deficiente (concorrência)</li> <li>- Falta de segurança (concorrência)</li> </ul>	<b>AMEAÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evasão de empresas</li> <li>- Plano Estratégico regional (implementação de rodízio e vaga certa)</li> <li>- Concorrência acirrada na região</li> <li>- Duração máxima dos contratos</li> </ul>
Fatores internos	<b>FORTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Segurança</li> <li>- Localização privilegiada</li> <li>- Infra-estrutura / instalações adequadas</li> <li>- Reduzidos custos de operação</li> <li>- Possibilidade de convênios</li> <li>- <i>Layout</i></li> <li>- Possibilidade de convênios</li> </ul>	<b>FRACOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de conhecimento (usuários) e baixa visibilidade do ponto</li> <li>- Baixa disponibilidade de vagas (dias úteis, até 17h) no período mais lucrativo</li> </ul>
	<b>POSITIVOS</b>	<b>NEGATIVOS</b>

Figura 6 - Matriz SWOT de uma empresa de estacionamento

Fonte: (Farias, 2005, p. 139)

## 2.5 Metodologias de planejamento estratégico

Muitos são os modelos de planejamento estratégicos elaborados pela literatura fornecendo aos interessados no assunto um leque de vantagens a respeito da utilização de cada um.

A utilização do modelo adequado varia de acordo com as necessidades de cada organização e ao meio ao qual ela se encontra inserida, o que requer uma avaliação prévia destas informações. Segundo Marques (2005) deverá ser feita uma minuciosa leitura das causas e efeitos para que se possa tomar uma ação efetiva, pois nenhum modelo estará pronto para enfrentar todos os fatores possíveis que levarão as decisões.

Apesar da vasta literatura sobre modelos ideais de planos estratégicos é consenso entre muitos estudiosos da área que todas possuem fatores, no processo

de formulação, em comum. Em quase todas estas metodologias é possível definir quatro macro-etapas:

- a) o diagnóstico estratégico, no qual se avalia as características da organização e sua inserção no ambiente;
- b) a elaboração onde deve estar inseridos missão, metas, objetivos e estratégia da empresa com a visão de onde se quer chegar;
- c) implementação do plano estratégico;
- d) controle dos resultados, como mostra a figura 7.

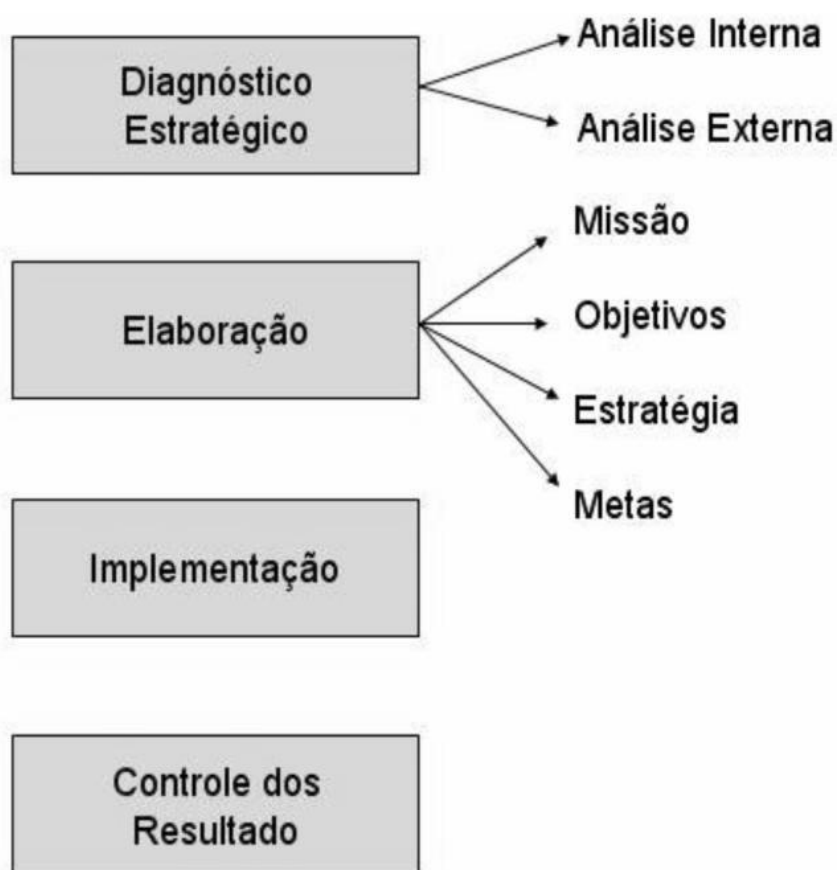


Figura 7 - Macro etapas do Planejamento Estratégico

Fonte: (Marques, 2005, p. 110)

Em cada modelo poderá ocorrer pequenas variações na seqüência destas etapas ou surgir outros nomes que façam análises de um modo diferenciado,

entretanto, elas recairão basicamente dentro destas quatro macro-etapas. A seguir serão apresentados em resumo alguns modelos de planejamentos estratégicos que sofreram modificações ao longo do tempo para se adequar às necessidades do ambiente.

### **2.5.1 Modelo de Oliveira**

Para Oliveira (1997) a metodologia do planejamento estratégico admite as seguintes possibilidades:

- Definir primeiramente “aonde a empresa quer chegar” para em seguida estabelecer “como a empresa está” para alcançar a situação desejada;
- Definir primeiramente “como a empresa está” para depois estabelecer “aonde a empresa quer chegar”;
- Considerar simultaneamente a definição de “aonde se quer chegar” e de “como chegar lá”.

Oliveira (1997) baseou seu modelo estratégico na segunda possibilidade referida acima demonstrando a necessidade de estabelecer previamente um diagnóstico estratégico, estabelecimento da missão da empresa, desenvolvimento de cenários estratégicos e identificação de objetivos, antes mesmo da elaboração de qualquer plano estratégico, uma vez que serão estas atividades que fornecerão a sustentação do processo. Sendo assim no modelo de Oliveira (1997) são identificadas cinco fases como mostrado na figura 8.

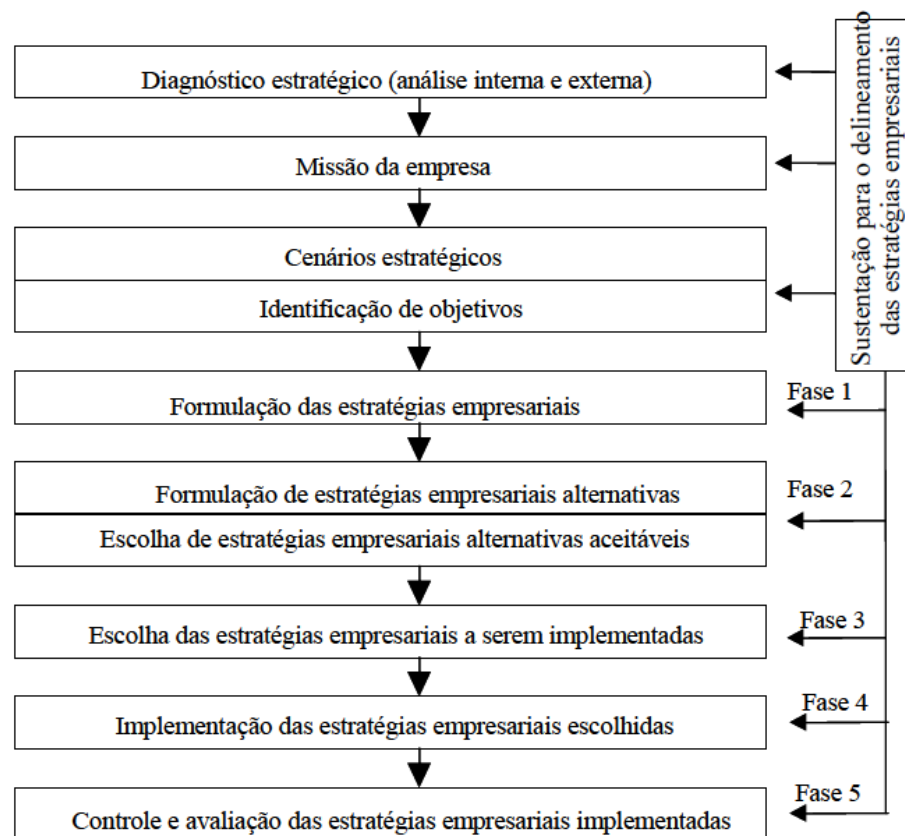


Figura 8 - Processo de elaboração, implementação e controle de estratégias

Fonte: (Oliveira, 1997, p. 98)

Neste modelo, Terence (2002) define o período de sustentação para o delineamento das estratégias empresariais da seguinte maneira:

- Diagnóstico estratégico: atividade que determina “como está” ou “onde se está” e corresponde a duas análises que devem ser realizadas de maneira integrada: interna e externa. A interna visa verificar os pontos fortes, fracos e neutros da empresa; enquanto, na análise externa, verificam-se as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar estas ou usufruir delas.
- Missão da empresa: atividade que determina “aonde a empresa quer ir”. Dentro da missão, o executivo deve estabelecer os propósitos das empresas e a postura estratégica.
- Cenários estratégicos: representam critérios e medidas para a

preparação do futuro da empresa, que possibilitem identificar o que está para acontecer no ambiente empresarial e como a empresa será afetada por prováveis alterações.

- Identificação dos objetivos: representa um instrumento prescritivo do processo de planejamento estratégico, que identifica o alvo ou a situação que se pretende alcançar, ou seja, determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços.

### 2.5.2 Modelo de Ackoff

Ackoff (1979) revela as partes essenciais de um plano estratégico fazendo um seqüenciamento linear das etapas como mostrado na figura 9 a seguir:

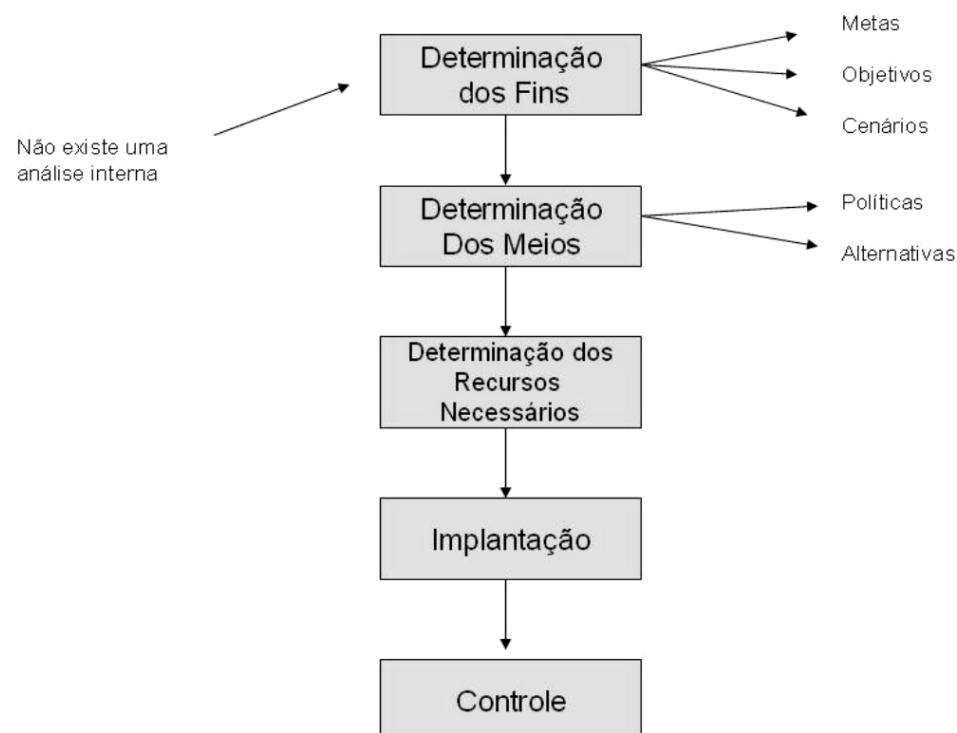


Figura 9 – Modelo de Ackoff

Fonte: (Marques, 2005, p. 112)

Na determinação dos fins, primeira etapa no processo de Ackoff (1979), o autor sugere uma projeção de cenários possíveis ao futuro da organização, suas

ameaças e oportunidades e de posse dessas informações estabelece objetivos e metas para a empresa. Esta etapa é bastante similar a de Oliveira, entretanto, difere-se no fato de não apresentar uma análise do ambiente interno da empresa como avaliação de seus pontos fortes e fracos.

Para a segunda fase, determinações dos meios, são estabelecidas as políticas e alternativas de ação que permitiram alcançar os objetivos e metas idealizados ainda na primeira etapa. Sobre as políticas e alternativas, Ackoff (1979, p. 29) diz que “uma política adequada é uma regra que leve em consideração todas as condições relevantes existentes no momento em que for necessário agir”. Também são levantadas nesta etapa informações sobre os subsistemas empresariais através de modelos de concorrência e do ambiente.

Na terceira etapa (determinação dos recursos necessários), discute-se o levantamento de quantitativos de recursos (financeiros, instalações e equipamentos, materiais, suprimentos, serviços e pessoal) necessários para implantar as alternativas de ação e política que foram escolhidas. Além disto, é essencial planejar como esses recursos devem ser gerados ou obtidos e como eles devem ser alocados às atividades.

A etapa de implantação é caracterizada pela tomada de decisão. É nesta etapa que serão determinadas os procedimentos para as tomadas de decisão e de uma maneira para organizá-los para que os planos de ação possam ser executados.

De acordo com Ackoff (1979), a quinta e última etapa, a de controle, é a responsável por determinar os procedimentos para antecipar ou detectar erros no plano ou falhas na sua execução e para prevenir ou corrigir continuamente estes erros e estas falhas. Para Marques (2005) será necessário para isto, estabelecer as medidas de desempenho para as metas elaboradas; reunir informações do desempenho real; comparar o desempenho real com o previsto; identificar as causas do desempenho negativo e implantar as ações corretivas.

### **2.5.3 Modelo de Fishman e Almeida**

Diferentemente dos outros modelos, Fishman e Almeida (1993) propõe uma pré-avaliação da necessidade e possibilidade de se fazer um planejamento



estratégico na organização em estudo. Os autores definem sete etapas essenciais para uma empresa que pretende iniciar um plano para tomada de decisões estratégicas. Estas etapas são as seguintes:

- Avaliação da Estratégia vigente/controle;
- Análise do Ambiente;
- Escolha do Perfil Estratégico;
- Elaboração dos Objetivos;
- Finalização;
- Implantação;
- Controle.

Este modelo inicia com uma avaliação da estratégia vigente no intuito de determinar qual o rumo que empresa vem tomando. Para Prevedello (2006) todo o esforço investido até a implantação do planejamento estratégico não deve ser desconsiderado naquelas empresas que o estiver implantado pela primeira vez.

Para as empresas que já possuem um planejamento estratégico, a última e primeira etapa deve ser semelhante, contudo na primeira estar-se elaborando um plano e na última, serão avaliados os acertos e erros das estratégias em direção aos objetivos almejados, como mostrados na figura 10.

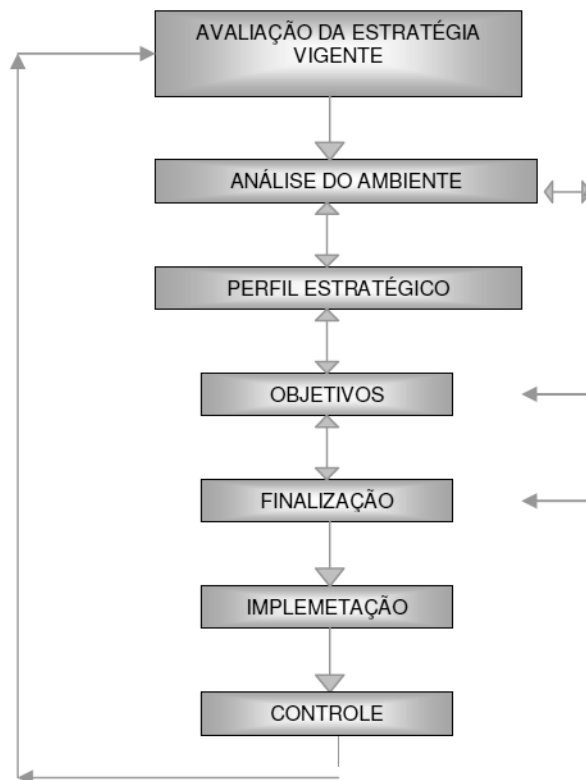


Figura 10 - Etapas do Planejamento Estratégico de Fishman e Almeida

Fonte: (Adaptado de Fishman e Almeida, 1993, p.120)

Para a etapa de análise do ambiente, os autores, assim como Oliveira, propõem uma verificação dos pontos fortes e fracos da organização, oportunidades e ameaças externas, atrelando-os a missão da empresa podendo assim gerar vantagem competitiva. A maneira como a empresa utilizará essas informações para constituir sua estratégia determinará a etapa de perfil estratégico.

Na quarta etapa são estabelecidos os objetivos pretendidos pela empresa e a viabilidade de alcançá-los, levando em consideração os recursos necessários para tal.

Após se ter os objetivos estabelecidos finalizam-se as etapas de elaboração e análise da estratégia conferindo se o resultado encontrado corresponde com a missão e objetivos, senão deve-se repensar novamente a estratégia. Na etapa de implementação são iniciadas as mobilizações para preparação da organização para as mudanças necessárias à adequação do planejamento estratégico.

Por último e não menos importante a etapa de controle é designada com a finalidade de garantir o funcionamento do planejamento, através do acompanhamento das medidas adotadas pela estratégia verificando sua compatibilidade com os objetivos e metas estabelecidos.

#### 2.5.4 Metodologia de Certo & Peter

Certo & Peter (1993) defendem que a administração estratégica consiste em uma série de etapas contínuas e cíclicas, que tem por objetivo assegurar que a organização como um todo se integre ao seu ambiente. As etapas que compõem o planejamento estratégico no modelo dos autores são: planejamento (análise do ambiente, estabelecimento da diretriz organizacional, formulação da estratégia), implementação e controle estratégico que fica bem demonstrado na figura 11.

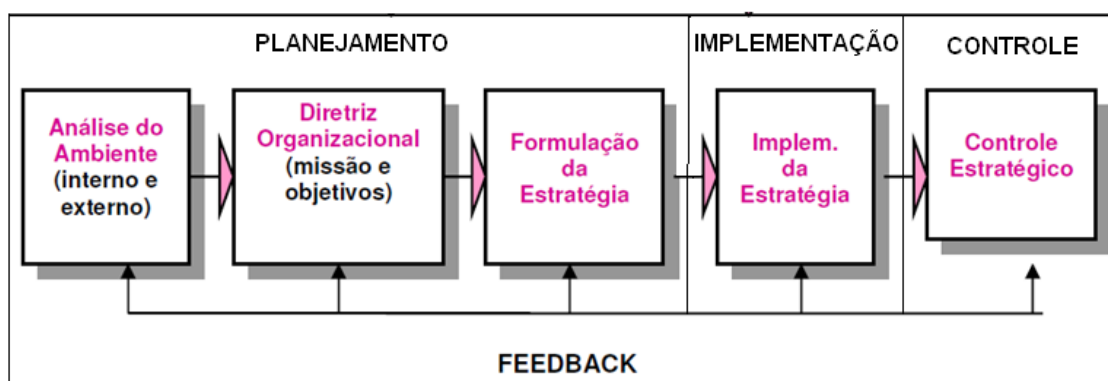


Figura 11 - Etapas do modelo de planejamento, implementação e controle da estratégia

Fonte: Certo & Peter (1993, p. 132)

Na fase de análise do ambiente serão realizados os estudos do ambiente organizacional identificando os riscos e as oportunidades presentes e futuras, estes fatores serão determinantes para o caminho a ser seguido de maneira que se torne possível o alcance dos objetivos. Esta fase é subdividida em ambiente geral, operacional e interno.

Na diretriz organizacional são realizadas reflexões sobre as possibilidades de se estabelecer a missão da organização, seus objetivos e metas. O estabelecimento da missão implica a sua definição, importância e informações relevantes para elaborá-las.

Para a realização da formulação da estratégia será necessário estar de posse das informações adquiridas na fase de análise do ambiente uma vez que estas indicarão questões críticas a serem consideradas, além do levantamento de pontos fortes e fracos, oportunidades e riscos que irão moldar a estratégia de maneira que esta seja formulada de acordo a situação atual da empresa.

Certo & Peter (1993) afirmam que o sucesso da estratégia depende, em grande parte, de sua implementação. Neste processo, da implementação os autores determinam um modelo com cinco estágios:

1. Determinar quanto à organização terá de mudar a fim de implementar a estratégia selecionada;
2. Analisar as estruturas formais e informais da organização, procurando identificar: se a estrutura formal existente promoverá ou impedirá o sucesso da implementação, quem são os responsáveis pelas tarefas de implementação e como a estrutura informal pode facilitar o processo de implementação;
3. Analisar a cultura da organização (conjunto de valores e crenças), pois esta cultura influencia o comportamento das pessoas e, consequentemente, reflete na motivação destas para conseguir ou ultrapassar os objetivos organizacionais;
4. Selecionar uma abordagem apropriada para implementar a estratégia;
5. Implementar a estratégia e avaliar os resultados.

Por fim, o controle estratégico deverá tornar possível a realização da execução da estratégia planejada, a partir da avaliação do desempenho organizacional, comparação do resultado atual com os objetivos e tomadas de atitudes corretivas.

### **3 MÉTODOS DE PESQUISA**

Neste capítulo são apresentados a estratégia geral e os procedimentos da pesquisa utilizados no desenvolvimento desta monografia. São discutidos os métodos, técnicas e ferramentas de coletas de dados, bem como os procedimentos para o processamento e análise dos mesmos.

O método utilizado para este trabalho foi o estudo de caso, que para Godoy (1995) têm como objetivo apontar ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular.

O estudo de caso, de acordo com Yin (1981) citado em Roesch (1996), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Difere dos estudos experimentais, como na pesquisa-ação, no sentido de que estes deliberadamente separam o fenômeno em estudo de seu contexto. Igualmente, estudos de caso diferem do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado.

O tipo de pesquisa utilizada neste trabalho é a qualitativa na qual os indivíduos entrevistados são estimulados a pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou conceito. “Elas fazem emergir aspectos subjetivos e atingem motivações não explícitas, ou mesmo conscientes, de maneira espontânea”, (NEVES 1996, p. 1). O autor ainda afirma que neste tipo de pesquisa é necessário que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí, situe sua interpretação dos fenômenos estudados.

## 4 COLETA DE DADOS

O Planejamento estratégico é um instrumento gerencial estratégico que possibilita estabelecer um direcionamento a ser buscado pela organização, com objetivo de se obter uma “otimização” na relação entre a empresa e seu ambiente. Sua essência é baseada na formulação de objetivos estratégicos para a seleção de planos de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à organização e a sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

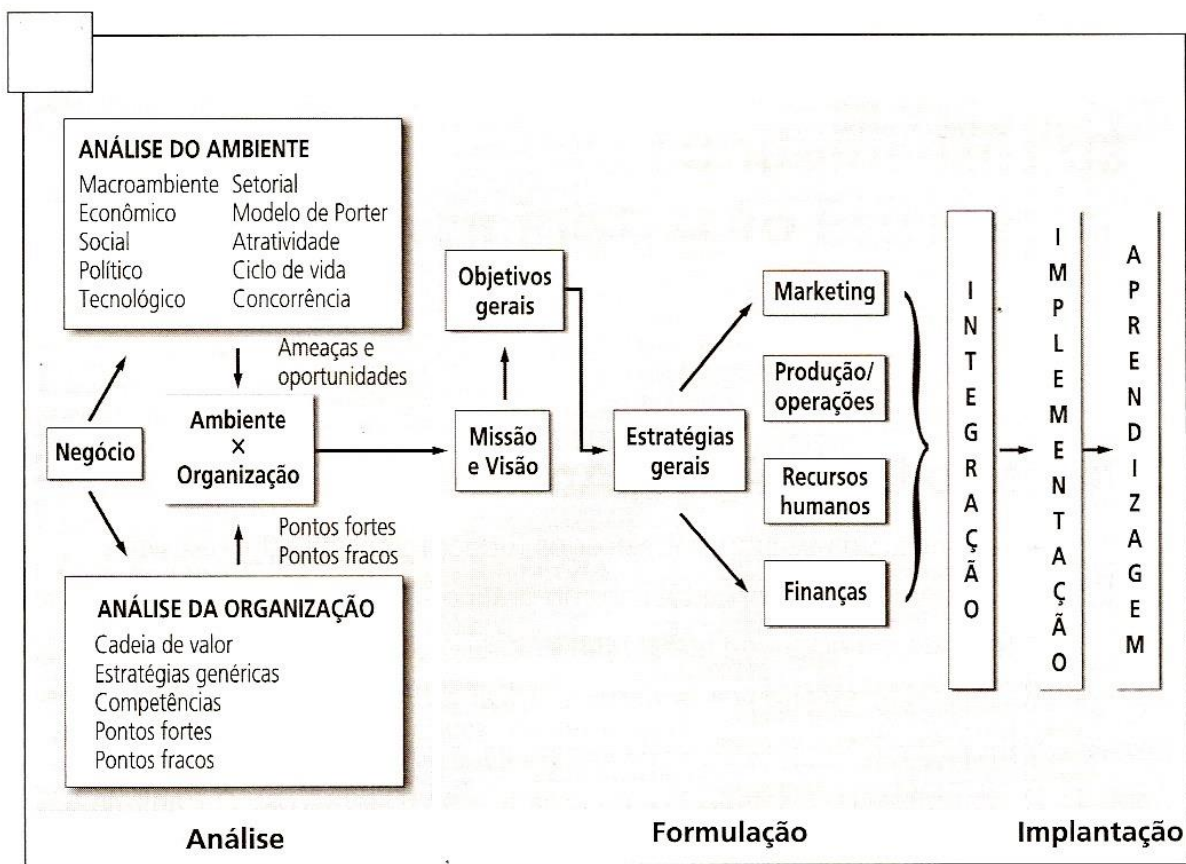
O Planejamento Estratégico da empresa isoEnterprise foi realizado no período de junho a agosto de 2014, para a gestão 2014/2015. No seu desenvolvimento envolveu a participação da alta direção da empresa e da sua força de trabalho. O planejamento se desenvolveu em três grandes etapas distintas, sendo:

1º Análise: etapa de análise do ambiente interno e externo da organização. Nesta etapa, por meio de reuniões e *brainstorms* foram discutidos e analisados o ambiente corporativo, sua situação atual e o foco estratégico atualmente adotado e as tendências do negócio.

2º Formulação: etapa para reavaliação dos valores organizacionais da empresa, tais como: missão, visão e valores. Considera-se a etapa mais importante e crítica do processo de planejamento. Com base na análise ambiental foram estabelecidos os novos objetivos estratégicos por perspectivas (Finanças, Produção, Produtos, Pessoas, Clientes e Mercado – Marketing), suas estratégias, metas e planos de ação.

3º Implantação: etapa de definição dos procedimentos de integração, implementação e aprendizagem do planejamento estratégico. Também, são definidos os principais indicadores de desempenho estratégicos para monitoramento do planejamento.

No quadro 2, é apresentado um diagrama das etapas do planejamento estratégico.



Quadro 2 – Etapas do Planejamento Estratégico.

Fonte: Fernandes & Berton. Administração Estratégica, Saraiva, 2006, p. 148.

## 4.1 A EMPRESA

### Missão, Visão e Valores

#### 4.1.1 Missão

A missão é a expressão estabelecida da razão da existência da organização. Ela considera o contexto externo e principalmente as necessidades das partes interessadas da organização (stakeholders) nas diversas atividades do negócio. A missão delimita a atuação da empresa no negócio escolhido. A missão da isoEnterprise é:

“Implementar soluções integradas de gestão da informação, elevando continuamente a qualidade do relacionamento entre empresas e clientes”.

A estruturação da missão da isoEnterprise foi fundamentada em três premissas básicas:

1ª – “Implementar soluções integradas de gestão da informação...”: em função da análise do ambiente de atuação, definiu-se a migração do conceito de uma empresa essencialmente de tecnologia para uma empresa que apresenta aos seus clientes soluções que contemplam o conhecimento sistêmico da filosofia de CRM – Customers Relationship Management associado a melhor utilização possível da tecnologia correspondente disponível no mercado;

2ª – “...elevando continuamente...”: caracteriza-se pela constante inovação e apresentação de soluções diversificadas que respondem prontamente as novas necessidades e superação das expectativas dos clientes;

3ª – “a qualidade do relacionamento entre empresas e clientes.”: tem por intuito assegurar os atributos necessários que garantam a satisfação dos clientes em relação ao produto e ao atendimento.

#### **4.1.2 Visão**

A visão representa um estado futuro desejado e um direcionamento para a organização em longo prazo. Em outras palavras, responde aonde a organização pretende chegar.

A visão da isoEnterprise é:

“Manter o reconhecimento por 100% de nossos clientes pela efetiva contribuição na evolução dos relacionamentos com seus clientes, de forma sustentável.”

Assim como a missão, a visão foi definida com base em três premissas, sendo:

1ª - “manter o reconhecimento por 100% de nossos clientes...”: trata-se da busca constante da satisfação dos clientes e demais partes que interagem com a isoEnterprise, no desenvolvimento das diversas atividades inerentes.

2ª – “...para efetiva contribuição na evolução dos relacionamentos com seus clientes,...”: esta premissa visa a relação duradoura com os clientes, de maneira que agregue valor para todas as partes envolvidas com a isoEnterprise.



3ª – “...de forma sustentável”: caracteriza-se pela necessidade de desenvolver adequadamente, de forma responsável e olhando o futuro, as suas atividades com objetivo de agregar valor aos seus acionistas, força de trabalho, clientes e sociedade.

#### **4.1.3 Valores**

Os valores e princípios de uma organização formam a identidade organizacional, possibilitando que as pessoas e partes interessadas se identifiquem alinhados em um mesmo rumo. As organizações com visão de futuro definem estados futuros desafiadores visando estimular o seu crescimento sustentável e perpetuação com a preservação dos seus valores e princípios. O sistema estratégico da organização deverá estar alinhado com esses valores.

Os valores são crenças que influenciam o comportamento, as relações e o processo decisório da organização, sendo utilizado para responder perguntas, tais como:

- Como queremos conduzir nosso negócio?
- Como queremos tratar nossas partes interessadas?
- O que valorizamos?
- Em que acreditamos?

Os principais valores da isoEnterprise são:

- Crescimento sustentável
- Cultura da qualidade
- Inovação constante
- Transparência
- Valorização das pessoas

#### **4.1.4 Principais produtos e serviços**

No Quadro 3, são apresentados os principais projetos / produtos e descrição resumida da atividade, propostos para 2015.

<b>Produtos / Serviços</b>	<b>Descrição</b>
1 – Produto isoCRM	O isoCRM é uma solução integrada de relacionamento, com a qual a empresa identifica as necessidades, coleta sugestões, melhorias, características de compra e venda, registra as não-conformidades, oferecendo, para as áreas de Marketing, Comercial e Qualidade, uma base de conhecimento de seus clientes, parceiros ou das pessoas e organizações que se relacionam com a empresa para aumentar as vendas e melhorar a qualidade do pós-venda.

Quadro 3 – Principal Produto e Serviço

Fonte: ISO Enterprise (2014)

#### 4.1.5 Diretoria executiva

No Quadro 4, são apresentados os principais líderes da isoEnterprise envolvidos na execução das atividades, previstas para a gestão 2014/2015.

<b>Área de Atuação</b>	<b>Diretoria</b>
Comercial	Fernando Mazon
Administrativo / Financeiro	Marcos R. Gomes
Produção	Roger Araujo

Quadro 4 – Diretoria Executiva

Fonte: ISO Enterprise (2014)

#### 4.1.6 Modelo de negócio da organização (Canvas)

Foi selecionado um novo modelo de trabalho sobre o segmento de empresas de ERP, com objetivo de agregar valor ao negócio, atraindo parceiros que visualizem em nosso produto uma proposta de valor agregado aos seus clientes.

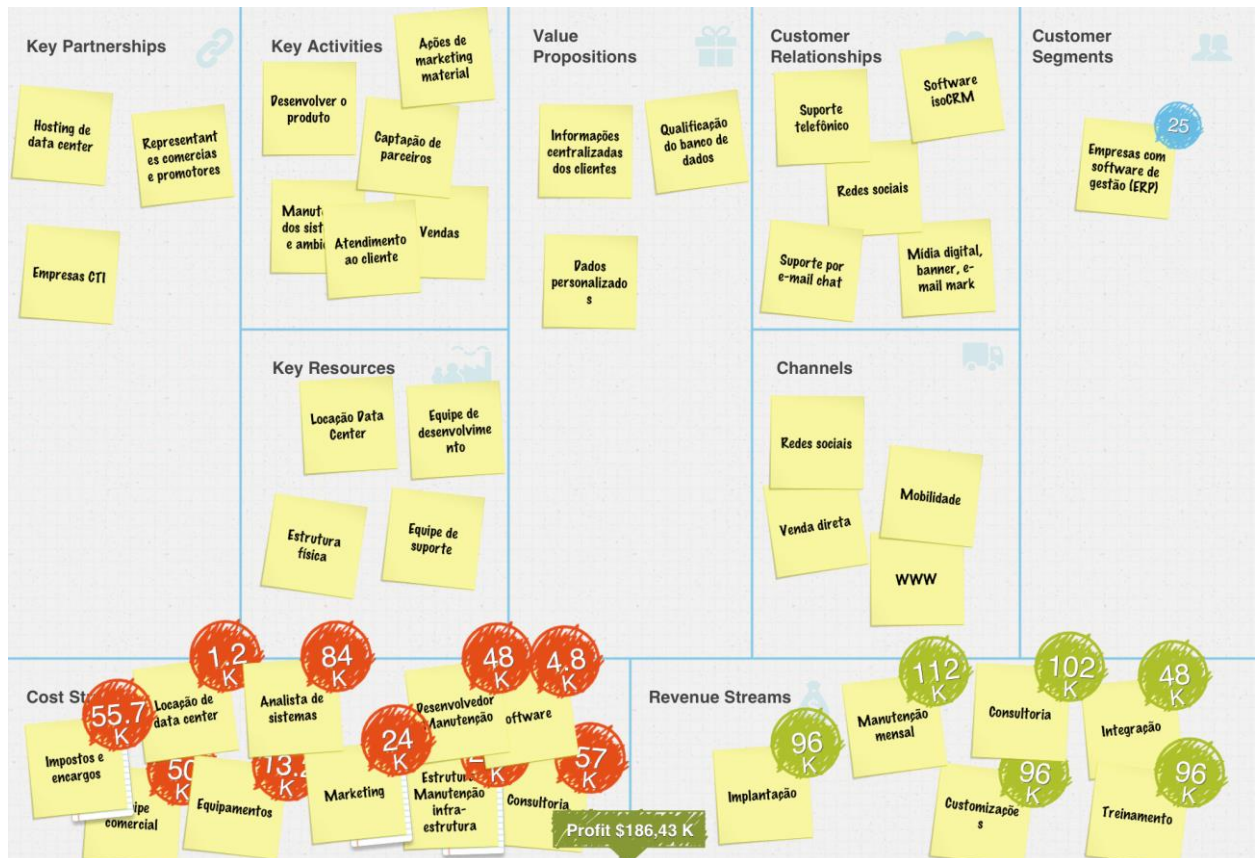


Figura 12 – Canvas segmento de ERP

Fonte: ISO Enterprise (2014)

Apontamos os custos e receitas relacionados ao modelo isoCRM para empresas de ERP's.

Costs		Revenues	
Sort by Cost Type		Sort by Value Propositions	
<b>Other costs</b>	<b>Cost</b>	<b>Revenues with No Value Proposition</b>	<b>Revenue</b>
Analista de sistemas	84.000	Consultoria	102.000
Consultoria	57.000	Empresas com software de gestão (ERP)	102.000
Desenvolvedor Manutenção	48.000	Customizações	96.000
Equipamentos	13.200	Empresas com software de gestão (ERP)	96.000
Equipe comercial	50.000	Implantação	96.000
Estrutura Manutenção infra-estrutura	26.200	Empresas com software de gestão (ERP)	96.000
Impostos e encargos	55.671	Integração	48.000
Locação de data center	1.200	Empresas com software de gestão (ERP)	48.000
Marketing	24.000	Manutenção mensal	112.500
Software	4.800	Empresas com software de gestão (ERP)	112.500
	364.071	Treinamento	96.000
		Empresas com software de gestão (ERP)	96.000
			550.500
<b>Total Costs</b>	<b>\$364.071</b>	<b>Total Revenues</b>	<b>\$550.500</b>
<b>+ \$186.429</b>			

Figura 13 – Relatório Canvas segmento de ERP

Fonte: ISO Enterprise (2014)

## **4.2 Descrição/análise do ambiente de marketing**

### **4.2.1 Análise ambiental**

Há diversos fatores internos e externos que podem afetar uma empresa prestadora de serviços. Com a finalidade de facilitar a apreciação desses fatores, as diferentes forças que compõem o ambiente do negócio, serão apresentadas e discutidas em tópicos separados.

A análise ambiental interna e externa foi direcionada respectivamente para a identificação de forças positivas e negativas, sendo focado nas seguintes dimensões: clientes e mercado, financeiro, recursos humanos, produção e processos e gestão.

Para os fatores externos foram identificados ameaças e oportunidades referentes a aspectos relacionados a governo, comunidade, clientes, concorrência, comunicação externa, tecnologia, capital financeiro, mercados e produtos e fornecedores. Já para os fatores internos, foram identificados pontos fortes e pontos fracos referentes a aspectos relacionados a alta direção, finanças, administração geral, distribuição, produção, processos, recursos humanos, tecnologia, suprimentos e gerência.

Para priorização dos fatores identificados na análise ambiental foi utilizado a metodologia GUT – Gravidade ou Ganho, Urgência e Tendência, onde se estabelece uma escala de pontuação de 1 a 5, para determinação do grau de impacto e/ou importância. A aplicação desta metodologia permite classificar por ordem decrescente a ordem do foco das melhorias e das ações corretivas e preventivas a serem consideradas no planejamento.

No quadro 5, é apresentado as variáveis consideradas na metodologia.

	GRAVIDADE (ameaça/ponto fraco) GANHO (oportunidade/ponto forte)
	URGÊNCIA
	TENDÊNCIA

Quadro 5 – Metodologia GUT

Fonte: ISO Enterprise (2014)

#### 4.2.2 Macro ambiente (Externo)

Para análise do ambiente externo foram utilizadas informações de fontes impressas (jornais e revistas), internet e principalmente do conhecimento pessoal dos seus profissionais, coletados por meio de reuniões de *brainstorming*. Em comum acordo, não foi realizado pesquisa externa de mercado, considerando-se, nesta oportunidade, os custos inerentes, a demanda do tempo de realização e a facilidade de conhecimento das especificidades do setor de atividade da empresa.

A análise externa se refere a um ambiente extremamente dinâmico que pode sofrer mutações ao longo do tempo, tanto de curto e médio prazo.

O quadro 6, de forma priorizada, apresenta os aspectos mais relevantes do ambiente externo e os seus impactos para a isoEnterprise.

Fato	Impacto
Novos Mercados	<p>Análise do Impacto</p> <p>Para crescimento da empresa há necessidade de busca de novos mercados. Novos clientes impactarão diretamente no aumento das receitas correntes e recorrentes da empresa, possibilitando maior rentabilidade e sustentabilidade da empresa em longo prazo. Essa necessidade aliada ao crescimento do próprio mercado e a maior disseminação de aplicação do conceito de CRM viabilizará as ações a serem implementadas.</p> <p>Prazo de Impacto – Médio e Longo Prazo</p> <p>Tendência para a Empresa – Positiva em caso de alcance</p> <p>Classificação do Impacto – Significativo</p>

	Ação Preventiva – Desenvolvimento de plano comercial e marketing.
Número de Clientes	<p>Análise do Impacto</p> <p>Pela necessidade de incremento de receitas recorrentes e melhoria da rentabilidade, há a necessidade de aumentar a carteira de clientes e estruturá-los por categoria e porte.</p> <p>Prazo de Impacto – Médio e Longo Prazo</p> <p>Tendência para a Empresa – Positiva em caso de aumento de clientes</p> <p>Classificação do Impacto – Muito Significativo</p> <p>Ação Preventiva – Desenvolvimento de plano comercial e marketing, com vistas no direcionamento de atividades de prospecção e efetivação de clientes, na divulgação dos produtos e da empresa, bem como no desenvolvimento de produtos.</p>
Marketing da Concorrência	<p>Análise do Impacto</p> <p>No levantamento realizado, verifica-se que há inúmeros concorrentes atuando no mercado da organização. Alguns concorrentes são empresas consolidadas no mercado, de capital externo e com grande capacidade de utilização dos meios de divulgação dos produtos e da própria marca. Muitas delas não possuem um foco estratégico exclusivamente em CRM's. Entretanto, possuem alto grau de verticalização dos outros produtos de seu mix.</p> <p>Prazo de Impacto – Curto, Médio e Longo Prazo.</p> <p>Tendência para a Empresa – Negativo caso a empresa se mantenha com a mesma postura.</p> <p>Classificar Impacto – Significativo</p> <p>Ação Preventiva – Revisão da estrutura comercial e desenvolvimento de ações de marketing, visando o fortalecimento da imagem dos produtos e da marca.</p>

Quadro 6 – Aspectos Macro Ambientais (Externos) e seus respectivos impactos para a empresa

Fonte: ISO Enterprise (2014)

#### 4.2.3 Micro ambiente (Interno)

Por ocasião da análise externa do planejamento estratégico e das percepções individuais rotineiras dos dois últimos dois anos da alta direção, se analisou o ambiente interno identificando-se os pontos fortes e os pontos fracos que afetam o desenvolvimento dos produtos / projetos.

Nesta etapa, por meio de *brainstorming* e dinâmicas de grupos, participaram toda força de trabalho da isoEnterprise na análise desses pontos.

O quadro 7 apresenta, de forma priorizada, os principais fatos do ambiente interno e seus respectivos impactos para a isoEnterprise.

Fato	Impacto
Capital de Giro	<p>Análise do Impacto</p> <p>A pouca disponibilidade de capital pode reduzir, adiar ou até comprometer os investimentos no desenvolvimento de novas atividades e produtos, em marketing, em aquisição de equipamentos, capacitação e na melhoria dos indicadores financeiros.</p> <p>Prazo de Impacto – Curto, Médio e Longo Prazo</p> <p>Tendência para a Empresa – Negativa, em caso de aumento dos custos operacionais.</p> <p>Classificação do Impacto – Muito Significativo</p> <p>Ação Preventiva – Aumento das receitas operacionais (correntes e recorrentes), bem como redução de custos.</p>
Controle de Gestão Financeira	<p>Análise do Impacto</p> <p>Se considerar o crescimento previsto nas atividades da empresa e por consequência nas respectivas transações que ocorrerão, o atual modelo poderá gerar dificuldades no gerenciamento financeiro. A falta de um fluxo de caixa contínuo é o principal ponto de estrangulamento do processo de controle, assim como a clara e periódica visualização dos indicadores financeiros, tais como: rentabilidade, lucratividade, ponto de equilíbrio, orçamento.</p> <p>Prazo de Impacto – Curto, Médio e Longo Prazo</p> <p>Tendência para a Empresa – Negativa, desde que se mantenha a atual sistemática e haja crescimento da empresa.</p> <p>Classificação do Impacto – Muito Significativo</p> <p>Ação Preventiva – Estabelecer nova forma de gerenciamento de controle financeiro global e por projetos, com a montagem de indicadores de desempenho financeiros, visando o monitoramento da gestão.</p>



Qualificação de Mão-de-obra	<p>Análise do Impacto</p> <p>Considerando o crescimento da empresa, bem como as necessidades de evolução das atividades, produtos e da tecnologia utilizada há necessidade de desenvolver práticas de capacitação e desenvolvimento estruturado e sistematizado.</p> <p>Prazo de Impacto – Médio e Longo Prazo</p> <p>Tendência para a Empresa – Positiva, em caso de estruturação e sistematização.</p> <p>Classificação do Impacto – Significativo</p> <p>Ação Preventiva – implementação de programa de capacitação e desenvolvimento da força de trabalho e da gestão.</p>
Valorização das Pessoas	<p>Análise do Impacto</p> <p>O aumento de atividades, a necessidade de formulação de padrões de trabalho e o gerenciamento de novas pessoas criam novas condições na organização do trabalho. Isso também exigirá uma adequação do ambiente de trabalho para os atuais e novos colaboradores, capacitação e melhoria na remuneração.</p> <p>Prazo de Impacto – Médio e Longo Prazo</p> <p>Tendência para a Empresa – Positiva, considerando a novas demandas e organização da empresa.</p> <p>Classificação do Impacto – Significativo.</p> <p>Ação Preventiva – Estruturar programas de capacitação e de melhoria da remuneração dos colaboradores.</p>

<p>Padronização de Processos</p>	<p>Análise do Impacto</p> <p>A demanda de novos produtos, serviços e atendimento a novos clientes exigirão uma maior eficiência no desenvolvimento das atividades. O conhecimento das atividades e funções de cada processo, bem como a sua padronização possibilitará uma melhoria na produtividade e atenderá o direcionamento no alcance das metas e do foco estratégico da empresa.</p> <p>Prazo de Impacto – Médio e Longo Prazo</p> <p>Tendência para a Empresa – Negativa (caso a empresa cresça com novos clientes e se mantenha com o formato atual.</p> <p>Classificação do Impacto – Muito Significativo</p> <p>Ação Preventiva – Mapeamento de processos e elaboração de padrões de trabalho formalizados.</p>
<p>Gerenciamento de Projetos</p>	<p>Análise do Impacto</p> <p>A necessidade de gerenciamento de todas as etapas dos projetos em desenvolvimento ou já realizados, dos recursos utilizados, o gerenciamento das não conformidades ocorridas, a apropriação dos custos e outras necessidades pertinentes são fatores preponderantes para a organização do trabalho e do crescimento sustentável da empresa.</p> <p>Prazo de Impacto – Médio e Longo Prazo</p> <p>Tendência para a Empresa – Positiva, em caso de estruturação e sistematização.</p> <p>Classificação do Impacto – Significativo</p> <p>Ação Preventiva – Estabelecer sistemática de gerenciamento de projetos.</p>

Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação PD&I.	<p><b>Análise do Impacto</b></p> <p>Considerando as necessidades e tendências de atendimento do mercado, dos novos clientes a serem efetivados e da evolução da tecnologia, toda empresa que atua no segmento da isoEnterprise, tem que estar atento a essas particularidades. Estruturar atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação visa à busca de vantagens competitivas e até a própria sobrevivência no mercado.</p> <p><b>Prazo de Impacto – Médio e Longo Prazo</b></p> <p>Tendência para a Empresa – Positiva, em caso de estruturação e sistematização dessas atividades.</p> <p><b>Classificação do Impacto – Significativo</b></p> <p>Ação Preventiva – Implementar atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação.</p>
--	--

Quadro 7 – Aspectos Micro Ambientais (Internos) e seus respectivos impactos para a empresa

Fonte: ISO Enterprise (2014)

#### 4.3 Definição da segmentação de mercado e posicionamento

A segmentação de mercado vai depender das características em que o ERP, empresa parceira esta atuando, mas temos mapeados como segmentação de mercado com base em nossos atuais clientes, relacionamos estes segmentos com mais probabilidade de adequação do produto isoCRM, conforme abaixo:

Segmentos em que a isoEnterprise já atua e possui expertise, conforme quadro 8, 9 e 10:

<b>Segmentos</b>	<b>Praça</b>	<b>Módulos a oferecer</b>
Cama/Mesa/ Banho	SC	SAC / Workflow / Pedidos / Chat / Portal / Relatórios
Vestuário	SC, PR - Cianorte	SAC / Workflow / Pedidos / Chat / Portal / Relatórios

Quadro 8 – Público-alvo primário

Fonte: ISO Enterprise (2014)

<b>Segmentos</b>	<b>Praça</b>	<b>Módulos a oferecer</b>
Decoração	SC	SAC / Workflow / Pedidos / Chat / Portal / Relatórios / Clube
Loja de Departamentos	SC, PR	SAC / Workflow / Pedidos / Chat / Portal / Relatórios / Clube
Educação	PR	SAC / Workflow / Chat / Portal / Relatórios
Alimentícia	PR	SAC / Workflow / Pedidos / Chat / Portal / Relatórios

Quadro 9 – Público-alvo secundário

Fonte: ISO Enterprise (2014)

Segmentos com algumas necessidades já identificadas, e passíveis de serem atendidas pelo produto ISO

<b>Segmentos</b>	<b>Praça</b>	<b>Módulos a oferecer</b>
AGÊNCIAS DE TURISMO	SC / PR	Campanhas / Email-marketing / SAC
HOTELARIA	SC	Campanhas / Email-marketing / SAC
SHOPPING CENTERS	SC / PR	SAC
REDE DE FRANQUIAS	SC / PR	SAC

Quadro 10 – Público-alvo terciário

Fonte: ISO Enterprise (2014)

#### **4.4 Posicionamento**

Entendendo a Área de TI e/ou a Área de Negócios como os dois principais decisores da compra do produto ISO, deve-se planejar a comunicação tendo como foco as mídias de interesse deste público. Exemplos: email-marketing interativo, telemarketing alvo e receptivo, direct mail, SMS/MMS e Internet Marketing.

Atualmente os usuários e clientes não estão mais se contentando com os conteúdos veiculados em jornais, televisão, livros, revistas. Preferem acompanhar nas mídias sociais, porque a discussão e a integração entre as diversas mídias sociais constroem um conteúdo compartilhado. Por isso, é importante estar presente em todas elas, tais como: blogs, sites de relacionamento, twitter, sites especializados.

É de suma importância também estar presente onde o seu cliente está. Se quem compra o isoCRM está no Marketing ou em TI, a isoEnterprise precisa estar em Fóruns ou Eventos de Marketing, de CRM e de TI. Seguem alguns exemplos: Maximídia, Proxima, Digitalks e IT Forum. Publicações voltadas para esses públicos também podem ser utilizadas, principalmente através de geração de conteúdo, como artigos e fontes de consulta.

## **4.5 Detalhamento dos 4Ps**

### **4.5.1 Produto**

O isoCRM é uma solução integrada de relacionamento, com a qual a empresa identifica as necessidades, coleta sugestões, melhorias, características de compra e venda, registra as não-conformidades, oferecendo, para as áreas de **Marketing, Comercial e Qualidade**, uma base de conhecimento de seus clientes, parceiros ou das pessoas e organizações que se relacionam com a empresa para aumentar as vendas e melhorar a qualidade do pós-venda.

Com isso agregamos valor aos nossos parceiros (Empresas de ERP) pois o nosso foco é com o sistema de Relacionamento com o cliente, atendendo (Pré-venda, Venda e Pós-venda).

### **4.5.2 Preço**

Com a comercialização de produto segue a proposta dos nossos módulos conforme abaixo dividido:

- Pré-venda
- Venda
- Pós-venda

### **4.5.3 Praça ou ponto de distribuição**

Distribuição do isoCRM será através de nossos canais, parceiros, no caso empresas de ERP com isso diminuimos os custos pois eles farão o atendimento de primeiro nível.

VAR - (value-added reseller)

Ideal para empresas produtoras ERP, BPM, BI e CTI que estão procurando uma solução em CRM robusta e flexível para agregar em seu produto, que conheçam as necessidades dos seus clientes e os benefícios que um projeto de CRM proporciona.

#### **Requisitos**

- Estrutura física
- Estrutura pessoal (comercial e implantação)
- Capacitação técnica e comercial
- Comprometimento com metas

#### **Direitos e benefícios**

- Plano atrativo de remuneração
- Área de atuação preferencial
- Geração de leads
- Verba de marketing / cooperado
- Evento compartilhado
- Materiais promocionais
- Campanhas publicitárias
- Uso case de sucesso de clientes
- Acesso direto ao suporte do fabricante
- Metodologia implantação
- Metodologia de vendas
- Uso da ferramenta CRM
- Isenção de taxa de capacitação

#### **4.5.4 Promoção comunicação**

Com o plano de comunicação, voltado para Site, Blogger, Redes Sociais, Youtube, e-mail marketing, também investindo em papelaria para os nossos

parceiros efetuarem a promoção dos módulos do produto isoCRM atendendo (Pré-venda, Venda e Pós-venda). Abaixo segue o detalhamento de ambos os canais:

#### SITE

- Novo Layout.
- Melhorar divulgação.
- Implantação de SEO (\*).
- Integração com redes sociais.
- Melhorar usabilidade (menus, conteúdo, busca).
- Elaboração de conteúdo.
- Destaque para a newsletter (Email Mkt).
- Manter grande referência aos vídeos.
- Divulgar cases de clientes.
- Criar páginas/maior destaque aos produtos.
- Buscar parceiros para maior divulgação.
- Elaborar uma estrutura que seja capaz de gerar estatísticas para elaborar um “comportamento” do usuário no site. (Google Analytics ver login e senha).
- Focar os benefícios que os produtos geram para o cliente.
- Definir tags

#### BLOGGER

- Definir plataforma do sistema.
- Wordpress definido.
- Elaborar um layout (clean, valorizar a leitura).
- Destacar ferramentas de compartilhamento (redes sociais).
- Criação constante de conteúdo.
- Destacar vídeos.
- Buscar parceiros para maior divulgação.

#### REDES SOCIAIS

- Criar páginas/perfis que representem a isoCRM nas redes sociais mais relevantes (Facebook, Twitter, LinkedIn – login e senha).
- Definir um “perfil de comportamento” para a isoCRM nas redes sociais.



- Fazer constantes referências (compartilhar) aos conteúdos divulgados no site, no blog e no Youtube.
- Manter constante participação em grupos de discussão sobre CRM.
- Desenvolver um canal de comunicação simples (SAC 2.0) direto com os clientes para esclarecimento de dúvidas.
- Criar um canal aberto para reclamações e sugestões (SAC 2.0).
- Divulgar conteúdos simples e curtos (dicas, curiosidades) sobre os benefícios de utilizar um software CRM, linkando com os produtos ISO.
- Manter conexões com empresas do ramo nas redes.

#### YOUTUBE

- Compartilhar vídeos relevantes sobre CRM (ressaltar seus benefícios).
- Criar e postar vídeos com conteúdos relacionados a CRM.
- Manter um perfil mais “descontraído” nos vídeos.
- Divulgar vídeos sobre os produtos da isoCRM.
- Selecionar e gravar depoimentos de clientes.
- Elaborar cases de sucesso em vídeos curtos.

#### EMAIL MKT

- Enviar um compacto mensal com os conteúdos e vídeos divulgados.
- Fazer referências ao site, blog e redes sociais.
- Rastrear o comportamento do usuário no e-mail (cliques, áreas do site visitadas, etc).
- Verificar versões antigas.

## 6. ANÁLISE SWOT

Para a leitura analítica do cenário da isoEnterprise foi utilizado a metodologia SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Esta matriz de análise possibilitou os subsídios para determinação dos objetivos estratégicos.

A leitura priorizada dos pontos identificados de forças e fraquezas do ambiente interno e das ameaças e oportunidades do ambiente externo, da isoEnterprise podem ser acompanhadas no quadro 11.

<b>S (Forças)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade para Aumento de Receitas Operacionais (correntes e Recorrentes);</li><li>• Redefinição de Foco Estratégico (core Business);</li><li>• Alto Nível de Conhecimento dos Profissionais (experiência);</li><li>• Experiência no Mercado e Qualidade do Produto isoCRM;</li><li>• Integração e Alinhamento da Diretoria;</li><li>• Consolidação da Carteira de Clientes;</li><li>• Instalações Próprias;</li><li>• Baixo Nível de Reclamações na Gestão dos Serviços;</li><li>• Bom Relacionamento com os Clientes Atuais.</li></ul>	<b>W (Fraquezas)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Limitação de Investimentos;</li><li>• Dificuldades no Gerenciamento do Capital de Giro;</li><li>• Controle de Gestão Financeira;</li><li>• Plano Orçamentário Anual;</li><li>• Não Monitoramento de Indicadores Financeiros (rentabilidade, lucratividade, liquidez);</li><li>• Processos Principais e de Apoio não Mapeados e Formalizados;</li><li>• Gerenciamento de Projetos;</li><li>• Sistematização na Capacitação e Desenvolvimento da Força de Trabalho;</li><li>• Avaliação de Desempenho.</li></ul>
<b>O (Oportunidades)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Busca de Novos Mercados;</li><li>• Divulgação de Produtos;</li><li>• Melhoria na Prospecção de Novos Clientes;</li><li>• Consolidação e Expertise do Produto isoCRM no mercado</li></ul>	<b>T (Ameaças)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Limitação do Número de Clientes;</li><li>• Marketing dos Concorrentes;</li><li>• Muitos Concorrentes;</li><li>• Pouco Investimento em Marketing;</li><li>• Plano Comercial e Marketing Estruturado.</li></ul>

Quadro 11 – Matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

Fonte: ISO Enterprise (2014)

Com base nas percepções decorrentes da análise da matriz SWOT e da pontuação da metodologia GUT, identificou-se que a isoEnterprise se enquadra entre as condições de Crescimento e Desenvolvimento.

No cálculo da pontuação da metodologia, a empresa obteve uma pontuação alta em oportunidades e pontos fortes. Essa conclusão norteou a formulação do foco estratégico da empresa, seus objetivos estratégicos, estratégias e metas, conforme quadro 12 a seguir.

	<b>PONTOS FORTES (302)</b>	<b>PONTOS FRACOS (295)</b>
<b>OPORTUNIDADES (284)</b>	Desenvolvimento	Crescimento
<b>AMEAÇAS (159)</b>	Manutenção	Sobrevivência



Quadro 12 – Matriz de Posicionamento do Negócio

Fonte: ISO Enterprise (2014)

## 7. Objetivos estratégicos, estratégias, metas e plano de ação

### 7.1 Objetivos estratégicos

A partir de premissas determinadas na análise dos ambientes interno e externo, do histórico de atividades desenvolvidas nos dois últimos anos, nos resultados obtidos, dos produtos que serão oferecidos ao mercado e dos recursos disponíveis na empresa, foram estabelecidos objetivos estratégicos para cinco perspectivas, sendo: financeiros, clientes/mercado, pessoas, produção/processos e produtos.

No quadro 13, são apresentadas as perspectivas e respectivos objetivos estratégicos:

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
FINANCEIRO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar a Receita Líquida (faturamento);</li><li>• Implementar Processo de Gestão Financeira;</li><li>• Implementar Controle Financeiro por Projeto.</li></ul>
CLIENTES/ MERCADO (Marketing)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ampliar Carteira de Clientes;</li><li>• Implementar Plano Comercial e de Marketing.</li></ul>
PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementar Programa de Capacitação e Desenvolvimento;</li><li>• Implementar Programa de Gestão do Conhecimento;</li><li>• Implementar Programa de Avaliação de Desempenho.</li></ul>
PRODUÇÃO/ PROCESSOS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementar Sistemática de Mapeamento de Processos;</li><li>• Refinar o Sistema de Gerenciamento de Projetos.</li></ul>
PRODUTOS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementar Atividade de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação PD&amp;I.</li></ul>

Quadro 13 – Objetivos Estratégicos por Perspectivas

Fonte: ISO Enterprise (2014)

## 7.2 Estratégias

A partir do estabelecimento dos objetivos estratégicos para cada perspectiva, foram estabelecidos os caminhos a serem buscados para alcance desses objetivos.

As três macro estratégias são:

- Aumento da receita recorrente
- Estruturação do processo de gestão
- Desenvolvimento do produto

No quadro 14, são apresentadas as estratégias globais, relacionadas com os objetivos estratégicos e as suas perspectivas.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATÉGIAS
FINANCEIRO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar a Receita Líquida;</li></ul>	1ª Aumento da Receita Recorrente;  2ª Estruturação do Processo de Gestão;  3ª Desenvolvimento do Produto.
CLIENTES/ MERCADO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementar Processo de Gestão Financeira;</li><li>• Implementar Controle Financeiro por Projeto;</li><li>• Ampliar Carteira de Clientes;</li></ul>	
PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementar Plano Comercial e de Marketing;</li><li>• Implementar Programa de Capacitação e Desenvolvimento;</li><li>• Implementar Programa de Gestão do Conhecimento;</li></ul>	
PRODUÇÃO/ PROCESSOS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementar Programa de Avaliação de Desempenho da Força de Trabalho;</li><li>• Implementar Sistemática de Mapeamento de Processos;</li><li>• Refinar o Sistema de Gerenciamento de Projetos;</li></ul>	
PRODUTOS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementar Atividade de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação PD&amp;I.</li></ul>	

Quadro 14 – Principais Objetivos Estratégicos e Estratégias

Fonte: ISO Enterprise (2014)

### 7.3 Metas

Com base no estabelecimento dos objetivos estratégicos e das estratégias, foram definidas as metas para o ano de 2014/2015. O objetivo é ter um referencial para controle e monitoramento do alcance dos objetivos estratégicos pré-definidos.

No quadro 15, são apresentadas as metas alinhadas com os objetivos estratégicos e suas perspectivas.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS
FINANCEIRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a Receita Líquida (faturamento);</li> <li>• Implementar Processo de Gestão Financeira;</li> <li>• Implementar Controle Financeiro por Projeto;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a Receita Recorrente em 100%, sendo 50% de crescimento e 50% de deslocamento de receita;</li> <li>• Aumentar a Receita Líquida Total em 16%;</li> <li>• Manutenção dos Custos Operacionais pela Inflação;</li> <li>• Estruturar a Gestão Financeira até 01/10/2015;</li> <li>• Estruturar o Controle Financeiro por Projeto até 01/10/2015</li> </ul>
CLIENTES E MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar Carteira de Clientes;</li> <li>• Implementar Plano Comercial e de Marketing;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a Carteira em 12 Clientes;</li> <li>• Estruturar o Plano Comercial e de Marketing até 01/11/2015.</li> </ul>
PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar Programa de Capacitação e Desenvolvimento;</li> <li>• Implementar Programa de Gestão do Conhecimento;</li> <li>• Implementar Programa de Avaliação de Desempenho da Força de Trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturar o Programa de Capacitação e Desenvolvimento até 01/10/2015;</li> <li>• Estruturar o Programa de Gestão do Conhecimento até 01/10/2015;</li> <li>• Estruturar o programa de Avaliação de Desempenho da Força de Trabalho até 01/10/2015.</li> </ul>
PRODUÇÃO E PROCESSOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar Sistemática de Mapeamento de Processos;</li> <li>• Refinar o Sistema de Gerenciamento de Projetos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapear os Processos Principais até 01/10/2015;</li> <li>• Estruturar o Sistema de Gerenciamento de Projetos até 01/10/2015.</li> </ul>

PRODUTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar Atividade de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação PD&amp;I.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estruturar as Atividades de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação até 01/10/2015.</li> </ul>
----------	---	--

Quadro 15 – Principais Metas Alinhadas com os Objetivos Estratégicos

Fonte: ISO Enterprise (2014)

## 8 PLANO DE AÇÃO

Para implantação das atividades previstas na etapa de formulação do Planejamento Estratégico é necessário definir um Plano de Ação. Assim, foram definidos um Plano de Ação com doze ações prioritárias, que deverão ser estruturadas e melhor detalhadas para execução. A seguir, são apresentadas as ações:

1ª AÇÃO: GESTÃO FINANCEIRA (PERSPECTIVA FINANCEIRA)	
O QUÊ FAZER?	Estruturação da Gestão Financeira da Empresa
ONDE?	Nas instalações da isoEnterprise
POR QUÊ?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Necessidade de melhoria da gestão financeira;</li><li>• Necessidade de estruturação e sistematização da gestão financeira;</li><li>• Identificação de parâmetros financeiros para monitoramento da gestão financeira.</li></ul>
COMO?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contratação de uma consultoria financeira externa;</li><li>• Avaliação da gestão financeira atualmente praticada (diagnóstico);</li><li>• Definição dos critérios e métodos a serem adotados;</li><li>• Implementação das melhorias na gestão financeira;</li><li>• Monitoramento contínuo e sistematizado da gestão financeira.</li></ul>
ENVOLVIDOS?	Responsável pela Ação: Diretor Administrativo / Financeiro; Executor: isoEnterprise e Consultoria Financeira
PRAZO PREVISTO?	03/Maio/2015 a 30/Maio/2015
CUSTO E RECURSOS?	A definir
2ª AÇÃO: RECEITA RECORRENTE (PERSPECTIVA FINANCEIRA)	
O QUÊ FAZER?	Aumento da Receita Recorrente
ONDE?	Nas atividades da isoEnterprise e Clientes.
POR QUÊ?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Necessidade de busca de sustentabilidade financeira;</li><li>• Diversificação da matriz de receitas.</li></ul>



COMO?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisão do modelo comercial de vendas (ponto de vista mercadológico e financeiro);</li> <li>• Fortalecimento da prestação de serviços;</li> <li>• Migração do produto para serviços;</li> <li>• Implementação de <i>benchmarking</i>;</li> <li>• Monitoramento contínuo e sistematizado da ação.</li> </ul>
ENVOLVIDOS?	Responsável pela Ação: Diretor Administrativo / Financeiro; Executor: isoEnterprise e Consultoria Financeira
PRAZO PREVISTO?	28/Junho/2015 a 15/Julho/2015 (definição das ações a serem implantadas)
CUSTO E RECURSOS?	A definir
3ª AÇÃO: CUSTOS (PERSPECTIVA FINANCEIRA)	
O QUÊ FAZER?	Redução de Custos
ONDE?	Nas atividades da isoEnterprise e Clientes.
POR QUÊ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de busca do equilíbrio financeiro;</li> <li>• Necessidade de estruturar e sistematizar um modelo de custos;</li> <li>• Necessidade de manutenção dos custos.</li> </ul>
COMO?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação da situação atual, no que se refere a custos totais, fixos e variáveis, de forma global e por produtos;</li> <li>• Revisão de todos os contratos existentes (geral);</li> <li>• Definição de metodologia de apropriação de custos;</li> <li>• Definição de indicadores de desempenho para monitoramento dos custos totais, fixos e variável, de forma global e por produto;</li> <li>• Implantação do programa de redução de custos;</li> </ul>
ENVOLVIDOS?	Responsável pela Ação: Diretor Administrativo / Financeiro; Executor: isoEnterprise e Consultoria Financeira
PRAZO PREVISTO?	31/Maio/2015 a 15/Junho/2015 (definição das ações a serem implantadas)
CUSTO E RECURSOS?	A definir
4ª AÇÃO: CONTROLE FINANCEIRO POR PROJETO (PERSPECTIVA FINANCEIRA)	
O QUÊ FAZER?	Estruturação do Controle Financeiro por Projeto
ONDE?	Nas instalações da isoEnterprise (Produção).

POR QUÊ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca de sustentabilidade financeira por projeto e global;</li> <li>• Diversificação da matriz de receitas.</li> </ul>
COMO?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação do ponto de equilíbrio, rentabilidade, lucratividade e retorno do investimento de cada projeto;</li> <li>• Identificação dos custos dos projetos atuais;</li> <li>• Apropriação dos custos pertinentes a cada projeto;</li> <li>• Definição dos indicadores de desempenho para monitoramento de cada projeto;</li> <li>• Implantação do controle financeiro por projeto.</li> <li>• Monitoramento contínuo e sistematizado da ação.</li> </ul>
ENVOLVIDOS?	Responsável pela Ação: Diretor Administrativo / Financeiro; Executor: isoEnterprise e Consultoria Financeira
PRAZO PREVISTO?	26/Julho/2015 a 10/Agosto/2015 (definição e implantação das ações previstas)
CUSTO E RECURSOS?	A definir
<b>5ª AÇÃO: PLANO COMERCIAL E DE MARKETING (PERSPECTIVA CLIENTES E MERCADO)</b>	
O QUÊ FAZER?	Elaboração do Plano Comercial e Marketing
ONDE?	Na isoEnterprise e Partes Envolvidas.
POR QUÊ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de aumento de clientes e receitas;</li> <li>• Necessidade de melhoria na divulgação da marca, dos produtos e serviços;</li> <li>• Inexistência de um plano de comercial e marketing estruturado e sistematizado.</li> </ul>
COMO?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratação de consultoria de marketing externa;</li> <li>• Análise ambiental de marketing;</li> <li>• Definição dos objetivos, estratégias, metas e planos de ação na parte comercial e de marketing;</li> <li>• Definição dos indicadores de desempenho para monitoramento do plano comercial e marketing;</li> <li>• Implantação do plano comercial e marketing;</li> <li>• Monitoramento contínuo e sistematizado das ações comercial e marketing.</li> </ul>
ENVOLVIDOS?	Responsável pela Ação: Diretor Comercial; Executor: isoEnterprise e Consultoria de Marketing.
PRAZO PREVISTO?	03/Julho/2015 a 30/Agosto/2015 (elaboração do plano)

CUSTO E RECURSOS?	A definir
6ª AÇÃO: CARTEIRA DE CLIENTES (PERSPECTIVA CLIENTES E MERCADO)	
O QUÊ FAZER?	Aumento da Carteira de Clientes
ONDE?	Nas instalações da isoEnterprise e Clientes.
POR QUÊ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade do aumento do número de clientes ativos;</li> <li>• Necessidade de aumento das receitas operacionais (correntes e recorrentes);</li> <li>• Necessidade de melhoria no capital de giro e na rentabilidade da empresa.</li> </ul>
COMO?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações a serem definidas no plano comercial e marketing.</li> <li>• Definição dos indicadores de desempenho para monitoramento da ação;</li> <li>• Implantação das ações;</li> <li>• Monitoramento contínuo e sistematizado das ações.</li> </ul>
ENVOLVIDOS?	Responsável pela Ação: Diretor Comercial; Executor: isoEnterprise e Consultoria Comercial e Marketing
PRAZO PREVISTO?	28/Junho/2015 a 10/Julho/2015 (definição e implantação das ações previstas)
CUSTO E RECURSOS?	A definir
7ª AÇÃO: CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO (PERSPECTIVA PESSOAS)	
O QUÊ FAZER?	Estruturação do Programa de Capacitação e Desenvolvimento da Força de Trabalho.
ONDE?	Na isoEnterprise e em Terceiros.
POR QUÊ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de estruturação dos procedimentos relativos a capacitação e desenvolvimento da força de trabalho da empresa;</li> <li>• Necessidade de qualificação contínua da força de trabalho, alinhados com os valores organizacionais e objetivos estratégicos da empresa;</li> <li>• Melhoria da satisfação e motivação da força de trabalho;</li> <li>• Busca da melhoria contínua.</li> </ul>

COMO?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição das fontes de identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento da força de trabalho;</li> <li>• Identificação das capacitações já realizadas na força de trabalho;</li> <li>• Definição do escopo do programa de capacitação e desenvolvimento (etapas);</li> <li>• Definição dos procedimentos de implantação do programa de capacitação e desenvolvimento;</li> <li>• Definição dos critérios para avaliação das capacitações a serem realizadas;</li> <li>• Definição dos indicadores de desempenho para monitoramento da ação;</li> <li>• Implantação do programa de capacitação e desenvolvimento da força de trabalho.</li> <li>• Monitoramento contínuo e sistematizado do programa.</li> </ul>
ENVOLVIDOS?	Responsável pela Ação: Diretor Administrativo / Financeiro; Executor: isoEnterprise (área de recursos humanos) e apoio de consultoria externa
PRAZO PREVISTO?	23/Agosto/2015 a 10/Setembro/2015 (definição e implantação das ações previstas)
CUSTO E RECURSOS?	A definir
<b>8ª AÇÃO: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (PERSPECTIVA PESSOAS)</b>	
O QUÊ FAZER?	Estruturação do Programa de Avaliação de Desempenho da Força de Trabalho.
ONDE?	Na isoEnterprise e Clientes.
POR QUÊ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de identificação do desempenho comportamental e técnico da força de trabalho;</li> <li>• Identificação de necessidades de capacitação e desenvolvimento da força de trabalho;</li> <li>• Utilização dos resultados da avaliação de desempenho como suporte para a definição de critérios para remuneração variável.</li> </ul>
COMO?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação do perfil e dos cargos da força de trabalho;</li> <li>• Definição dos critérios e abrangência da avaliação do desempenho;</li> <li>• Definição dos indicadores de desempenho para monitoramento da ação;</li> <li>• Implantação da avaliação de desempenho;</li> <li>• Monitoramento contínuo e sistematizado do programa.</li> </ul>
ENVOLVIDOS?	Responsável pela Ação: Diretor Administrativo / Financeiro; Executor: isoEnterprise (área de recursos humanos) e apoio de consultoria externa

PRAZO PREVISTO?	10/Agosto/2015 a 30/Agosto/2015 (definição e implantação das ações previstas)
CUSTO E RECURSOS?	A definir
9ª AÇÃO: GESTÃO DO CONHECIMENTO (PERSPECTIVA PESSOAS)	
O QUÊ FAZER?	Estruturação do Programa de Gestão do Conhecimento
ONDE?	Na isoEnterprise.
POR QUÊ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de estruturação das atividades de gestão do conhecimento;</li> <li>• Necessidade de identificação dos ativos intangíveis da organização;</li> <li>• Necessidade de proteção e retenção do conhecimento.</li> </ul>
COMO?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição e disseminação dos conceitos de gestão do conhecimento;</li> <li>• Definição das etapas, critérios a serem adotados e abrangência da gestão do conhecimento na organização (escopo);</li> <li>• Identificação dos ativos intangíveis de mercado, humanos, infra-estrutura e de propriedade intelectual;</li> <li>• Definição dos indicadores de desempenho para monitoramento da ação;</li> <li>• Implantação do programa de gestão do conhecimento;</li> <li>• Monitoramento contínuo e sistematizado do programa.</li> </ul>
ENVOLVIDOS?	Responsável pela Ação: Diretor Técnico; Executor: isoEnterprise (área técnica e de recursos humanos) e apoio de consultoria externa
PRAZO PREVISTO?	23/Agosto/2015 a 10/Setembro/2015 (definição e implantação das ações previstas)
CUSTO E RECURSOS?	A definir
10ª AÇÃO: MAPEAMENTO DE PROCESSOS (PERSPECTIVA PRODUÇÃO E PROCESSOS)	
O QUÊ FAZER?	Mapeamento dos Processos Principais da Organização.
ONDE?	Na isoEnterprise.
POR QUÊ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de padronização dos processos;</li> <li>• Falta de instruções para execução das atividades;</li> <li>• Falta de critérios para execução das atividades.</li> </ul>

COMO?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição do macro fluxo e desenho dos processos principais;</li> <li>• Análise crítica dos processos principais atuais;</li> <li>• Proposta e novo desenho dos processos principais;</li> <li>• Definição de procedimentos e instruções técnicas;</li> <li>• Definição dos indicadores de desempenho para monitoramento da ação;</li> <li>• Implantação das atividades de mapeamento dos processos principais;</li> <li>• Treinamento na execução dos novos padrões.</li> </ul>
ENVOLVIDOS?	Responsável pela Ação: Diretor Técnico; Executor: isoEnterprise (área técnica) e apoio de consultoria externa
PRAZO PREVISTO?	03/Maio/2015 a 30/Junho/2015 (definição e implantação das ações previstas)
CUSTO E RECURSOS?	A definir
11ª AÇÃO: GERENCIAMENTO DE PROJETOS (PERSPECTIVA PRODUÇÃO E PROCESSOS)	
O QUÊ FAZER?	Estruturação do Sistema de Gerenciamento de Projetos.
ONDE?	Na isoEnterprise.
POR QUÊ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de formalização do sistema de gerenciamento de projetos;</li> <li>• Inexistência de indicadores de desempenho;</li> <li>• Refinamento dos controles e medição dos projetos.</li> </ul>
COMO?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação do sistema de gerenciamento de projetos atual (diagnóstico);</li> <li>• Redefinição da metodologia de sistema de gerenciamento de projetos;</li> <li>• Formalização do sistema de gerenciamento de projetos a ser implantado;</li> <li>• Definição dos controles e indicadores de desempenho para monitoramento da ação;</li> <li>• Implantação das atividades de gerenciamento de projetos;</li> <li>• Treinamento na execução dos novos padrões.</li> </ul>
ENVOLVIDOS?	Responsável pela Ação: Diretor Técnico; Executor: isoEnterprise (área técnica) e apoio de consultoria externa
PRAZO PREVISTO?	28/Junho/2015 a 30/Julho/2015 (definição e implantação das ações previstas)
CUSTO E RECURSOS?	A definir
12ª AÇÃO: PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO – P, D & I (PERSPECTIVA PRODUTOS)	

O QUÊ FAZER?	Estruturação de Atividades de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação.
ONDE?	Na isoEnterprise.
POR QUÊ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de busca de novas oportunidades e desenvolvimento de novas idéias;</li> <li>• Atendimento de novas necessidades dos clientes e das tendências do mercado.</li> </ul>
COMO?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação das formas de acesso a pesquisa, desenvolvimento e inovação (fóruns, instituições que já aplicam P, D &amp; I, pesquisas e outras;</li> <li>• Definição de um comitê interno, para estruturação das atividades de P, D &amp; I);</li> <li>• Estabelecimento da abrangência e das atividades a serem consideradas de P, D &amp; I (contexto a ser considerado);</li> <li>• Definição dos indicadores de desempenho para monitoramento da ação;</li> <li>• Implantação das atividades de P, D &amp; I;</li> </ul>
ENVOLVIDOS?	Responsável pela Ação: Diretor Técnico; Executor: isoEnterprise (área técnica) e apoio de consultoria externa
PRAZO PREVISTO?	03/Maio/2015 a 30/Junho/2015 (definição e implantação das ações previstas)
CUSTO E RECURSOS?	A definir

Quadro 16 – Plano de ação

Fonte: ISO Enterprise (2014)

## **9 MONITORAMENTO**

### **9.1 Formulação dos indicadores de desempenho**

A base do sucesso de um planejamento estratégico não está somente fundamentada na avaliação do contexto da empresa, do seu relacionamento com os seus *stakeholders* ou com o estabelecimento de seus objetivos, estratégias, metas e planos de ação. O planejamento estratégico deve ser visto de uma forma estruturada e sistêmica em todas as suas etapas e principalmente, considerando na sua fase final, o monitoramento da implantação dos planos de ações estabelecidos para cada uma das estratégias.

Para que se obtenha uma avaliação sistêmica consistente, recomenda-se formulação de indicadores de desempenho para cada uma das perspectivas consideradas no planejamento estratégico. Esses indicadores de desempenho colocados em forma de um “painel de bordo”, monitorados continuamente possibilitarão a análise crítica do desempenho da organização no alcance dos seus objetivos estratégicos.



No quadro 17, são apresentados os principais indicadores de desempenho estratégicos e respectivas perspectivas para auxílio no monitoramento do planejamento estratégico e na gestão como um todo da empresa.

PERSPECTIVAS	INDICADORES DE DESEMPENHO
FINANCEIRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receita operacional total/mês (R\$)</li> <li>• Receita operacional recorrente/mês (R\$)</li> <li>• Receita operacional recorrente/receita operacional total (% mês)</li> <li>• Receita operacional recorrente médio/produto/mês (R\$)</li> <li>• Lucro líquido/mês (R\$)</li> <li>• Total de custos totais/receita total (% mês)</li> <li>• Total de custos fixos/receita total (% mês)</li> <li>• Total de custos variáveis/receita total (% mês)</li> <li>• Rentabilidade/período (%)</li> <li>• Rentabilidade média/projeto/mês(%)</li> <li>• Lucratividade/período (%)</li> <li>• Endividamento/período (%)</li> <li>• Investimentos/receita operacional (mês)</li> <li>• Liquidez corrente/mês (índice)</li> </ul>
CLIENTES E MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de clientes/segmento/mês (industrial, comercial e serviços)</li> <li>• Numero de clientes/categoria/mês (pequeno, médio e grande)</li> <li>• Número de clientes efetivados/número de clientes prospectados (índice/mês)</li> <li>• Participação no mercado/região (nº clientes por região)</li> <li>• Investimento em marketing/receita total (% mês)</li> <li>• Índice de satisfação do cliente (reconhecimento da imagem)</li> </ul>
PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtividade global/projetado (índice/mês)</li> <li>• Produtividade média/mês (índice)</li> <li>• Receita total/colaborador (R\$/mês)</li> <li>• Custos totais/colaborador (R\$/mês)</li> <li>• Horas de capacitação/mês (nº horas)</li> <li>• Custo capacitação/receita total (% mês)</li> <li>• Atividades realizadas no programa de gestão do conhecimento (%/mês)</li> </ul>

PRODUÇÃO E PROCESSOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos mapeados/mês (%)</li> <li>• Índice de retrabalho (% mês)</li> <li>• Índice de não conformidades/processo (% mês)</li> <li>• Índice de assertividade previsto/realizado/projetos (índice/mês)</li> <li>• Custo previsto/custo realizado/projetos (índice/mês)</li> </ul>
PRODUTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de clientes/módulo (nº/mês)</li> <li>• Produto completo/cliente (%/mês)</li> <li>• Investimento de PD&amp;I/receita total (% mês)</li> </ul>

Quadro 17 – Principais Indicadores de Desempenho por Perspectiva

Fonte: ISO Enterprise (2014)

Além dos indicadores de desempenho definidos para monitoramento da implantação do planejamento estratégico, deve-se ressaltar a importância de formular outros indicadores de desempenho funcionais, visando o acompanhamento das atividades operacionais de cada área.

## 10 CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO CONTÍNUA

Recomenda-se que a avaliação do Planejamento Estratégico seja contínua e sistematizada. Para a realização da avaliação devem ser contempladas as seguintes etapas:

- **COLETA:** pode ser desenvolvida uma planilha que possibilite visualizar a integração dos indicadores de desempenho por perspectiva por período. Essa planilha poderá conter colunas mostrando o indicador de desempenho, meses, tendência, ação e meta. Para melhorar a análise sugere-se a apresentação dos resultados em forma de tabelas ou gráficos.
- **ANÁLISE:** pode ser realizada periodicamente (mensal), por meio de reuniões de um comitê executivo, composto por membros da diretoria. Esse comitê irá avaliar formalmente os resultados obtidos, por perspectiva, em relação aos estabelecidos no planejamento estratégico e a evolução dos indicadores de desempenho ao longo do tempo. Essas reuniões deverão ser registradas.

Além das reuniões do comitê executivo, recomenda-se que se realizem reuniões periódicas, bimestrais ou trimestrais, com a força de trabalho, com o intuito de comunicar os resultados obtidos e manter o foco do planejamento estratégico.

- **GERAÇÃO:** a partir da análise do desempenho das diversas perspectivas, deverão ser listadas e implantadas as ações preventivas e corretivas.
- **REVISÃO:** o comitê executivo, trimestralmente, irá realizar um balanço da evolução do desempenho dos resultados, com vistas à revisão de algum dos aspectos do Planejamento Estratégico (reordenamento de rumo) imediato ou na revisão anual.

## **11 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A elaboração de um planejamento estratégico, mesmo que tenha sido realizado de forma criteriosa, por si só não será definitivo. Deve-se considerar que as atividades de uma organização e o contexto em que ela atua são dinâmicas e mutáveis, dependendo de muitos fatores internos e externos.

Em decorrência disso e no sucesso da sua implantação, se faz necessário que os principais pontos estabelecidos no planejamento estratégico sejam divulgados à força de trabalho, possibilitando um maior comprometimento de todos no alcance dos objetivos estratégicos. Também, ressalta-se a importância do acompanhamento sistemático e contínuo dos aspectos levantados no planejamento, bem como da necessidade da sua revisão periódica (preferencialmente anual).

Esta preocupação proporcionará condições para avaliações mais consistentes da organização e do cenário em que ela atua.

A partir deste documento cabe a empresa estabelecer um plano de trabalho para implantação dos planos de ação, identificando, os recursos, os meios a serem utilizados, em que momento aplicar e quem estarão envolvidos com cada um desses planos.

## REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russel L. Planejamento empresarial; Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1979.
- ANSOFF, I. 1965, Estratégia Empresarial, McGraw-hill, S. Paulo, 1977, (Trad. ed. 1965).
- BATEMAN, T. Snell. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- BOFF, R. J. Planejamento Estratégico: Um Estudo em Empresas e Instituições do Distrito Federal, Dissertação (mestrado), Santa Catarina-SC, Universidade Federal de Santa Catarina–UFSC, 2003.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul., Administração Estratégica: Planejamento e Implantação de Estratégia. São Paulo. Makron Books, 1993.
- CAMPOS, J. A. Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios, São Paulo: Aquariana, 1998.
- FARIAS, Edvaldo Antunes de. Elementos Essenciais à Montagem de Planos de Negócios em Serviços, Gestão de Negócios e Marketing. Material Acadêmico Complementar. Rio de Janeiro, 2005.
- FISCHMANN, Adalberto A, ALMEIDA, Martinho Isnard E. de. Planejamento estratégico na prática, 2aed. São Paulo: Atlas. SP, 1993.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed Sao Paulo: Atlas, 2008, 207p
- BOAVENTURA, João Maurício Gama. FISCHMANN, A. A. Estudo dos conceitos sobre o conteúdo da estratégia: uma ilustração no campo da tecnologia da informação, São Paulo, 2003.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. RAE, São Paulo, v. 35, n.3, p.20-29, 1995.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing. São Paulo: Atlas, 1975.

MATOS, F. G. Estratégia de empresa. São Paulo: Makron Books, 1993.

MARQUES, Rafael. Strategus: Um Processo de Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas de Tecnologia da Informação, Dissertação de mestrado, Recife – PE, Universidade Federal do Pernambuco - UFPE, 2005.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. - O processo da estratégia. 3o ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H., Ahlstrand, B., LAMPEL, J. Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico, Porto Alegre, Bookman, 2000.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. Administração. 2aed. São Paulo: Saraiva, 2005.

NEVES, Danielle Kristina dos Anjos. Utilização da tecnologia de informação no suporte a estratégias organizacionais. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática. São Paulo: Atlas, 2006, 22ª Ed..

PORTER, M. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PREVEDELLO, Marina R. Planejamento estratégico em empresa prestadora de serviço: um estudo de caso em uma empresa de refeições, dissertação de mestrado, Santa Maria-RS, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, 2006.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.& JOHNSTON, R. Administração da Produção, Atlas, São Paulo, 1997.

SUN-TZU. A arte da guerra: texto integral. São Paulo, SP: Martin Claret Ed, 2002. 141 p.

- TAKASHIMA, N. T., FLORES, M. C. X. Indicadores da qualidade e do desempenho, Rio de Janeiro, Qualitymark, 1997.
- TERENCE, A. C. F. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento, São Carlos, 2002. 211p. Dissertação (mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.
- TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- VASCONCELOS FILHO, Paulo de; MACHADO, Antônio de Matos Vieira. Planejamento estratégico: formulação implementação e controle. Rio de Janeiro: Editora S.A 1982.